LES CAHIERS
LE MONDE DE
L'intelligence
trimestriel – nov./déc./janv. 2014
N°2
NOUVEAU !

> Procrastination : faire d'une faiblesse, une force
> Dominer son stress
> Se remettre d'un burn-out
> Devenir un bon négociateur
> Maîtriser l'éloquence
> Mieux s'organiser
> Savoir décider
> Portrait du leader idéal



À quoi tient la réussite ?
Les neuroscientifiques et les psychologues révèlent les rouages qui orchestrent les capacités de leadership, d'organisation, de décision, de négociation…



SCIENCES

France METRO : 6,50 € - BEL/LUX : 6,50 € - DOM : 6,50 € - CH : 11 FS – CAN : 9,50 $ cad - GR/PORT. CONT. : 7 € - MAR : 67 mad - NCAL/S : 850 CFP - POL/S : 900 CFP

LES CAHIERS : UNE ÉDITION SPÉCIALE CONSACRÉE À UN GRAND THÈME DE L'INTELLIGENCE

Disponible sur votre iPad

Pourquoi lire *Le monde de l'Intelligence* sur iPad ?

Quoi de plus que le papier ?



- ✓ Des vidéos inédites et des schémas animés pour illustrer les articles,
- ✓ Une mise en page interactive, spécialement conçue pour la lecture sur tablette,
- ✓ Un nouveau système d'abonnement,
- ✓ La possibilité de partager les articles sur les réseaux sociaux ou par email,
- ✓ Des mises à jour après la parution,
- ✓ La sauvegarde des numéros dans le Cloud,
- ✓ Une résolution d'écran proche du papier, etc.









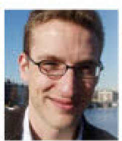


Version digitale enrichie, conçue spécialement pour les tablettes

Collaborateurs



Ils comptent parmi les plus grands spécialistes mondiaux dans leur domaine et ont participé de près à la longue élaboration des sujets qui vous sont proposés dans ce numéro. Sans eux, le travail d'investigation de nos journalistes serait impossible!




GERBEN VAN KLEEF est professeur de psychologie sociale à l'université d'Amsterdam, Pays-Bas.



BÉNÉDICTE VIDAILLET est maître de conférences à l'IAE de Lille 1, France.

DANIEL GOLEMAN est psychologue et spécialiste mondial de l'intelligence émotionnelle, États-Unis.

PIERS STEEL est professeur de ressources humaines et dynamiques organisationnelles à l'université de Calgary, Canada.

GREG SEARS est maître de conférences en management des ressources humaines à l'université Carleton, Canada.

PAULO LOPES est maître de conférences à la Catolica Lisbon School of Business and Economics, Portugal.

SHIRLI KOPELMAN est professeur de négociation à la Ross School of Business de l'université du Michigan, États-Unis.

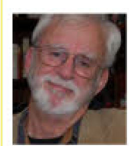


CHRISTOPHE HAAG est enseignant-chercheur en sciences du comportement à l'EM Lyon, France.

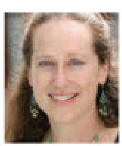
ARON K. BARBEY est directeur du Decision Neuroscience Lab de l'université de l'Illinois à Urbana-Champaign, États-Unis.



JÉRÔME PALAZZOLO est psychiatre et chercheur associé à l'université de Nice, France.



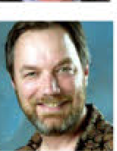
JOHN PERRY est professeur de philosophie à l'université Stanford, États-Unis.



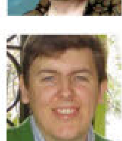
JUSTINE CASSELL est directrice de l'Human-Computer Interaction Institute de l'université Carnegie Mellon, États-Unis.



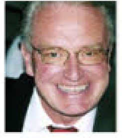
ÉTIENNE KOECHLIN est directeur de recherche à l'Inserm et du laboratoire de neurosciences cognitives à l'École Normale Supérieure, France.



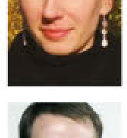
GREGORY FEIST est professeur de psychologie à l'université de San José, États-Unis.



TONY VEALE est directeur du Creative Language System Group, collège universitaire de Dublin, Irlande.

MICHEL DELBROUCK est psychothérapeute et spécialiste du burn-out, Belgique.



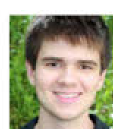
BARBORA NEVICKA est chercheuse en psychologie des organisations et du travail, université d'Amsterdam, Pays-Bas.



WILLIAM MADDUX est maître de conférences en comportement organisationnel à l'INSEAD, France.



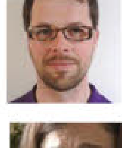
AURÉLIEN COLSON est professeur de science politique à l'ESSEC et directeur de l'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (IRENÉ Paris & Singapour), France.



JAMES BURSLEY est doctorant au département de psychologie, cognition, cerveau et comportement de l'université Harvard, États-Unis.



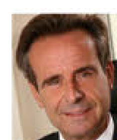

JEAN-FRANÇOIS COGET est maître de conférences en comportement organisationnel à l'Orfalea College of Business de l'université polytechnique de Californie, États-Unis.



DIRK LINDEBAUM est professeur à l'école de management de l'université de Liverpool, Royaume-Uni.



ARIELLE ADDA est psychologue clinicienne, spécialiste des enfants et des adultes surdoués, France.



PATRICK LÉGERON est psychiatre et co-auteur d'un rapport ministériel sur le stress au travail, France.



HAILAN HU est professeur de neurosciences à l'Institut des sciences biologiques de Shanghaï, Chine.




ARNO VAN DAM est chercheur en psychologie à l'Institute for Mental Health, Pays-Bas.

TODD ROGERS est maître de conférences en politiques publiques à la Harvard Kennedy School et chercheur du think tank ideas42, États-Unis.

Le Monde de l'Intelligence est édité par Mondeo publishing SAS RCS 2005 B 07734

Siège social
Mondeo Publishing SAS
27, avenue de l'Opéra
75001 Paris

Coordonnées de la rédaction
Mondeo Publishing SAS
Le Monde de l'intelligence
4, rue Poirier
94160 Saint-Mandé
Tél.: 01.75.43.40.59
Fax: 01.75.43.40.18
redaction@mondeo.fr

Directeur de la publication
Gilles Harpoutian
(harpoutian@mondeo.fr)

Rédacteur en chef
Gilles Marchand

Maquette
Caroline Lormeau et Séverine Soury.

Ont collaboré à ce numéro (rédaction)
Gilles Marchand, Clémence Gueidan, Valérie Buron, Sabine Casalonga, Julie Paysant, Marine Haquin.

Service Abonnement
Le Monde de l'intelligence
Service Abonnement
4, allée Charles V
94300 Vincennes
Tél.: 01.75.43.40.59
Fax: 01.75.43.40.18
lecteur@mondeo.fr

ou retrouvez-nous sur facebook. com/monde-intelligence

Service ventes et réassorts pour les marchands
Pagure Presse
01.44.69.52.52

Distribution
MLP
Commission paritaire et ISSN
CCPAP en cours
ISSN en cours

Ce magazine est imprimé en France à Ruitz (62) chez Léonce-Déprez.

Sommaire

TOUT POUR RÉUSSIR !

ANTICIPER & VAINCRE SES DIFFICULTÉS





L'ART DE LA NÉGOCIATION

édito

Réussir, une chance ?

Pour nombre d'entre nous, le travail occupe l'essentiel de nos journées. Alors, quoi de plus normal que ce milieu exogène et pourtant si familier, soit le théâtre de nos difficultés cognitives, comme l'école a pu l'être auparavant.

S'y affrontent nos émotions. S'y complaisent nos éternelles difficultés d'organisation. S'y exposent, à la vue de tous, nos réussites et nos échecs. À quoi peut bien tenir une vie professionnelle réussie ou pour le moins, une vie active heureuse ?

La chance ou les diplômes peuvent y contribuer, certes. Pourtant, ces facteurs ne pourraient expliquer qu'une partie infime d'un phénomène aussi multiforme que la réussite.

Les neuroscientifiques et les psychologues nous aident en nous révélant les rouages cérébraux des processus intellectuels d'une personne au travail. Ils nous permettent d'anticiper ou de vaincre les effets les plus néfastes de la vie active, de la désorganisation chronique jusqu'au burn-out.

Paroxysme du bonheur, promesse d'une prouesse mercantile, les chercheurs descendent même dans l'arène du commerce en vous conseillant les meilleures techniques de négociation !

Parce que les sciences cognitives s'intéressent à l'Homme dans tous ses aspects, il est heureux que les chercheurs tentent également d'expliquer certains aspects de notre vie professionnelle… pour notre réussite à tous. **GH**

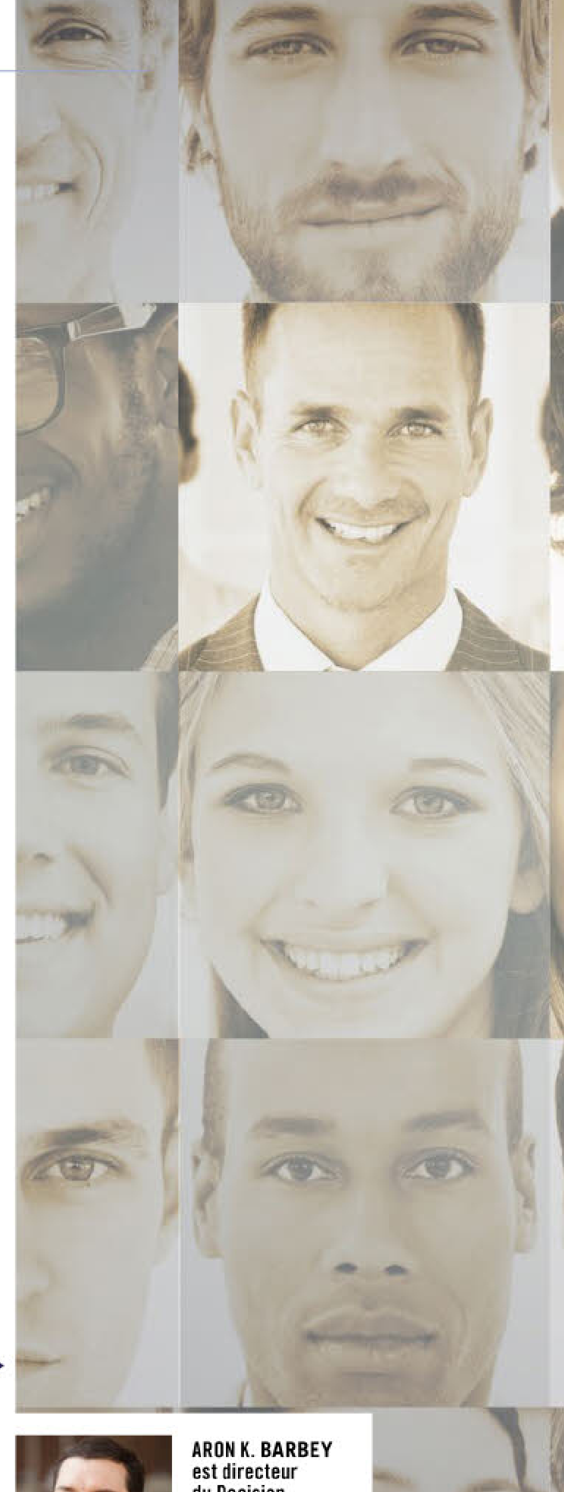

OLLY - FOTOLIA



À quoi tient une carrière réussie ? Chance, opportunités, diplômes… Autant de facteurs qui entrent en jeu, mais qui n'expliquent pas tout. Les neurosciences révèlent aujourd'hui les rouages cérébraux qui orchestrent les capacités d'organisation, de décision, de leadership. Ces découvertes illustrent l'incroyable potentiel de notre cerveau et les moyens d'en tirer pleinement parti. Elles remettent également en cause des idées reçues : l'efficacité d'une prise de décision ne dépend pas seulement d'une réflexion consciente et d'une analyse rationnelle… Et les émotions sont un allié plus puissant que le QI !

Tout pour réussir !

PAR GILLES MARCHAND ET JULIE PAYSANT



L'intelligence émotionnelle, au cœur de la réussite

Pour réussir une belle carrière, la chance, les opportunités et les diplômes entrent en jeu, mais ne suffisent pas. Nous avons tout intérêt à nous appuyer sur les multiples facettes de notre intelligence, et en particulier l'une d'elles : l'intelligence émotionnelle.

Les personnes intellectuellement brillantes sont-elles celles qui connaissent les plus belles carrières ? Quand le célèbre psychologue Howard Gardner s'est intéressé aux facteurs en jeu dans les succès professionnels, il a découvert que le QI compte pour moins de 10 % dans la réussite. De très nombreux éléments entrent en jeu, comme la chance, l'éducation et les circonstances. Et depuis les années 1980, on sait que l'intelligence ne se résume pas aux mesures du QI.

Robert Sternberg, professeur à l'université Tufts, a conçu une théorie triarchique de l'intelligence, qui ▶



PAULO LOPES est maître de conférences à la Catolica Lisbon School of Business and Economics, Portugal.



CHRISTOPHE HAAG est enseignant-chercheur en sciences du comportement à l'EM Lyon, France.



ARON K. BARBEY est directeur du Decision Neuroscience Lab de l'université de l'Illinois à Urbana-Champaign, États-Unis.



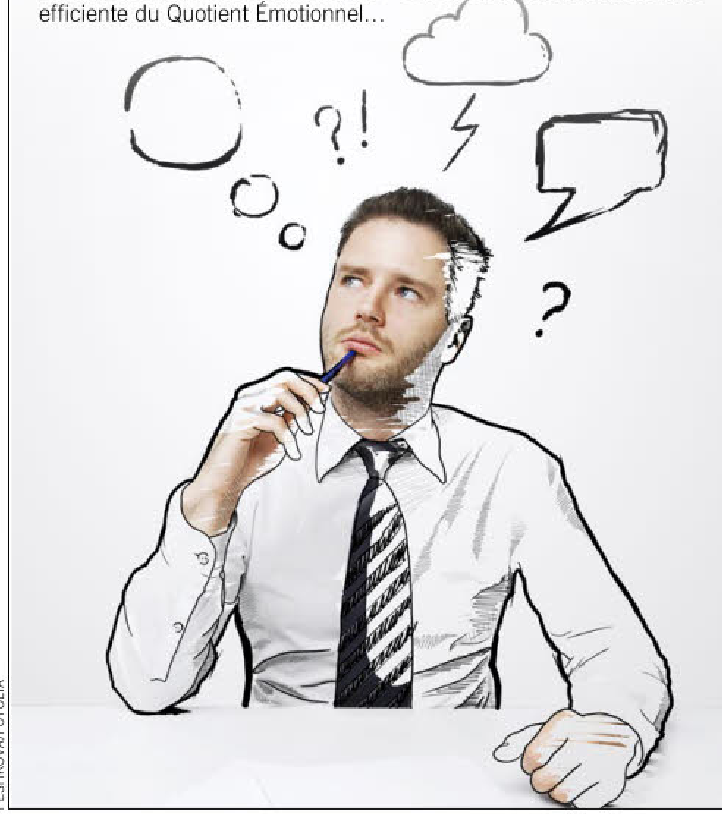
Le cerveau de l'intelligence émotionnelle

Trois zones cérébrales sont à l'origine de l'intelligence émotionnelle. L'amygdale ❶, la petite zone cérébrale qui gère les émotions, est la première zone impliquée.
Le néocortex ❷, essentiel au raisonnement et à la récupération des souvenirs, est connecté à l'amygdale.
Ces deux zones sont étroitement liées, et le nombre de leurs connexions peut prédire l'intensité et la qualité de la réponse émotionnelle. Chez les personnes dont les deux aires cérébrales sont déconnectées, la capacité à prendre des décisions est atténuée, voire disparait parce qu'elles deviennent incapables de ressentir émotionnellement si la décision est bonne ou mauvaise pour eux.
Dernière zone concernée, l'insula frontale droite ❸, qui est connectée à l'amygdale. Cette aire, impliquée dans l'intégration des informations venant du corps et de l'esprit, s'active lorsque l'amygdale exprime une émotion et communique ce message au reste du corps.

WAVEBREAKMEDIAMICRO/FOTOLIA

Quotient Émotionnel et sélection professionnelle

Après le Quotient Intellectuel, le Quotient Émotionnel fait donc parler de lui dans l'entreprise, et notamment lors du processus de recrutement des salariés. Pour Christophe Haag, « les tests psychométriques fiables de l'intelligence émotionnelle sont rarement accessibles au grand public et sont presque tous réservés à la recherche. En l'absence d'outils crédibles sur le marché, les recruteurs s'inspirent de tests auto-évaluatifs peu fiables ou vulgarisés, retrouvés par exemple sur internet ou dans des magazines de psychologie. Il est facile dans ce type de test de tricher et de faire croire à un profil sensible aux émotions d'autrui alors que ce n'est pas le cas. Si le test est bricolé, le diagnostic a de très fortes chances d'être biaisé. »
Or, comme le chercheur le rappelle, les résultats obtenus peuvent être discriminatoires à l'embauche ou même utilisés lors des plans de licenciement. « Par ailleurs, la mesure la plus fiable est un test de performance qui demande au candidat de choisir, parmi plusieurs réponses, celle qu'il considère la plus émotionnellement logique, complète Christophe Haag. Par exemple, on lui montre un visage humain et il précise si l'expression faciale correspond plutôt à la peur, au dégoût ou à la surprise. » On est donc loin d'une mesure efficiente du Quotient Émotionnel…



PESHKOVA/FOTOLIA

précise les contours d'une "intelligence efficace". En dehors de l'intelligence analytique, évaluée par les tests de QI, chacun gagne à compter sur son intelligence pratique et sa créativité. Pour le chercheur, les trois dimensions sont complémentaires : on a besoin de créativité pour avoir des idées, de compétences analytiques pour évaluer la pertinence des idées, et de capacités pratiques pour réaliser ses idées et convaincre les autres de leur intérêt.

CINQ COMPÉTENCES À DÉVELOPPER. Plusieurs compétences sociales s'imposent comme des clés de la réussite. La capacité d'adaptation, l'esprit d'initiative, la recherche de performance et l'empathie sont ainsi mis en avant par de nombreuses études. Or pour Daniel Goleman, ces qualités sont des composantes de l'intelligence émotionnelle (voir l'interview). Le célèbre psychologue américain s'appuie sur des études menées avec des milliers de salariés pour affirmer le rôle déterminant de cette forme d'intelligence. Il conseille ainsi de chercher à développer cinq compétences : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie et les aptitudes humaines. Plus un individu monte dans la hiérarchie professionnelle, plus ces compétences personnelles comptent dans sa performance et ses succès.

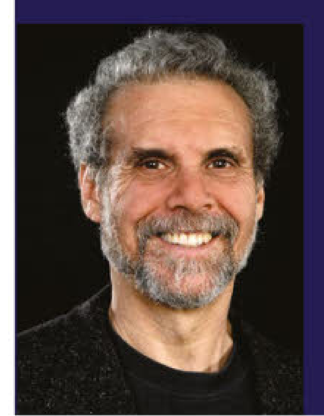
« En tenant compte des résultats de recherche qui confirment l'importance des compétences émotionnelles et interpersonnelles, on a toutes les raisons de penser que l'intelligence émotionnelle contribue aux succès professionnels, estime Paulo Lopes, maître de conférences à la Catolica Lisbon School of Business and Economics. Quand il s'agit de gérer des individus, d'influencer des collègues ou de travailler en équipe, la capacité à manager ses émotions et les émotions d'autrui est particulièrement importante, parce que les émotions et les sentiments sont liés à la motivation. Des managers peuvent avoir besoin de générer de l'enthousiasme, d'inciter leurs collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes, de faciliter un projet de changement, ou de générer des idées créatives lors de séances de *brainstorming*. De plus, l'aptitude à décoder les expressions non verbales facilite la communication dans des phases de négociation ou de travail collectif. »

UNE PARTIE DE L'INTELLIGENCE GÉNÉRALE ? Selon le modèle des psychologues Peter Salovey et John Mayer, plusieurs étapes sont distin-

> En dehors de l'intelligence analytique, on gagne à compter sur son intelligence pratique et sa créativité

guées pour "découper" la mécanique de l'intelligence émotionnelle. La première phase correspond à l'empathie. En réalisant un "check-up" émotionnel de l'environnement proche, l'individu repère chez son interlocuteur l'expression du visage, l'intonation de la voix, la fluidité des gestes, le vocabulaire utilisé, etc. Une fois les informations émotionnelles captées, il faut les intégrer, les comprendre et enfin agir en conséquence. Quelles sont les structures cérébrales sollicitées lorsque l'on manifeste de l'intelligence émotionnelle ? De récents travaux tendent à démontrer que certaines zones seraient à la fois impliquées dans l'intelligence émotionnelle et l'intelligence générale.

Ainsi, d'après les travaux d'Aron K. Barbey, de l'université de l'Illinois, aux États-Unis, les structures cérébrales activées pendant un comportement mettant à l'épreuve notre intelligence émotionnelle recouvrent celles qui sont sollicitées pendant un exercice d'intelligence générale. Certaines régions dans le cortex frontal et le cortex pariétal sont impliquées à la fois dans l'intelligence générale et émotionnelle. Le cortex frontal est connu pour son rôle essentiel dans la régulation des comportements, l'attention, la planification et la mémoire de travail. Le cortex pariétal permet d'intégrer des informations sensorielles, et contribue à la coordination corporelle et au traitement du langage. Ainsi, les émotions nous aideraient à raisonner et en contrepartie il serait possible de raisonner sur ses émotions. Quels sont les apports de cette découverte pour les performances au travail ? « On imagine aisément que les compétences en leadership gagneraient à mettre l'accent sur les compétences sociales de base, comme l'empathie, la compréhension et la résolution de problèmes émotionnels, estime Aron K. Barbey. C'est une nouvelle opportunité pour l'approche neuroscientifique qui, jusqu'à présent, séparait les émotions de toutes les autres formes d'intelligence. »



« L'intelligence émotionnelle peut être renforcée par la pratique »

Entretien avec **Daniel Goleman,** psychologue et spécialiste mondial de l'intelligence émotionnelle.

Pourquoi les personnes avec une intelligence émotionnelle marquée seraient-elles des leaders efficaces ?
Quelle que soit la stratégie ou la vision d'un leader, il ne pourra y parvenir sans les efforts combinés de toutes les personnes impliquées – jamais en comptant seulement sur lui-même. Un leader a donc besoin de communiquer, d'inspirer, d'écouter, de dialoguer et de motiver. Et toutes ces dimensions requièrent l'intelligence émotionnelle.

Cette forme d'intelligence a quatre composantes : la conscience de soi, la gestion des émotions, l'empathie et les aptitudes sociales. Est-il possible de les améliorer, à force d'entraînement ?
Les compétences associées à l'intelligence émotionnelle peuvent être apprises – et même renforcées à chaque étape de la vie. Mais avant tout, il faut être motivé, et donc se demander pourquoi cela importe, ce que cela apporte. Ensuite, en s'appuyant sur différentes situations d'apprentissage, chacun peut avoir une idée claire de ce qu'il souhaite renforcer et pratiquer les comportements spécifiques qui l'aideront à atteindre le but fixé.

Quelles sont, selon vous, les autres qualités indispensables aux leaders ?
En dehors de l'intelligence émotionnelle, tout leader s'appuie sur un haut niveau d'intelligence cognitive et des compétences techniques. Ensuite, ces spécificités vont varier selon l'organisation et la position sociale, mais en général les dirigeants de premier plan ont besoin d'un QI autour de 110 et plus pour faire face à la complexité cognitive de leur fonction. En dehors de cet aspect, un haut niveau de compétences et en particulier de qualités techniques est nécessaire – pas parce qu'ils les utilisent eux-mêmes, mais parce qu'ils dirigent des personnes qui les utilisent et ont besoin de bénéficier de leur respect.

Pour aller plus loin, deux livres écrits par Daniel Goleman :
The brain and emotional intelligence : new insights **(More Than Sound, 2011), et** ***L'Intelligence émotionnelle au travail*** **(Village Mondial, 2010).**



KURHAN/FOTOLIA

▶ RÉUSSIR GRÂCE À SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE. Les émotions ne sont d'ailleurs pas déconnectées des compétences cognitives, au contraire elles les stimulent. Pour Paulo Lopes, « la capacité à intégrer des informations émotionnelles et des analyses rationnelles peut nous aider à prendre des décisions appropriées et à suivre efficacement notre intuition. On se trompe souvent quand il s'agit de juger les réactions d'autrui, parce qu'on se focalise sur la raison en oubliant que l'être humain dispose d'un cerveau émotionnel. La capacité à canaliser ses émotions peut aussi nous aider à prendre des décisions intelligentes sous l'effet du stress. Si nous nous laissons envahir par la colère ou la peur, nous pouvons perdre la faculté de réfléchir aux conséquences de nos actions et de chercher des solutions alternatives. »

Si d'autres études sont nécessaires pour confirmer l'intérêt de l'intelligence émotionnelle, il est probable que ses bénéfices concernent la plupart des fonctions occupées. Des résultats de recherche récents suggèrent qu'elle serait particulièrement efficace pour les postes qui exigent de gérer ses émotions et celles d'autrui, comme le management et les fonctions impliquant des contacts directs avec les clients. Mais là encore, l'intelligence émotionnelle n'est pas présente dans les mêmes proportions chez tous les salariés. Comme le souligne Christophe Haag, enseignant-chercheur à l'EM Lyon, « les professions sollicitant le plus notre intelligence émotionnelle sont celles qui jonglent en permanence avec des situations émotionnelles fortes : gérer un emploi du temps très serré, réaliser des tâches complexes (gestes techniques, manipulations de chiffres), faire face aux impondérables, travailler avec une pression financière forte, ou encore avoir des responsabilités élevées. Les managers, les pompiers, les policiers, les réalisateurs de cinéma ou encore les hôtesses de l'air sont par exemple concernés. »

UN POTENTIEL À DÉVELOPPER. Des programmes de développement semblent faire leurs preuves, estime Paulo Lopes : « Il existe de nombreux résultats de recherche indiquant l'efficacité de l'entraînement des compétences émotionnelles et interpersonnelles. Par exemple, il est possible de former les personnes à la gestion du stress, à la reconnaissance des émotions d'autrui. Il existe encore de nombreux défis à relever, notamment pour vérifier si l'efficacité des méthodes de développement dépend du contexte ou de la situation professionnelle. »

Grâce à la recherche, la réussite professionnelle commence à livrer ses secrets. Dernier conseil, ne comptez pas sur une carrière couronnée de succès pour être heureux. Si des études établissent bien un lien entre le bonheur et la réussite, il semble que ce soit les gens heureux qui ont le plus de chances de succès professionnels, et non la réussite qui soit source de félicité… ●

RÉFÉRENCES

■ M.A. Brackett, S.E. Rivers et P. Salovey, *Emotional intelligence: implications for personal, social, academic, and workplace success,* Social and Personality Psychology Compass, janvier 2011.

■ A.K. Barbey, R. Colom et J. Grafman, *Distributed neural system for emotional intelligence revealed by lesion mapping,* Social cognitive and affective neuroscience, novembre 2012.

■ S. Côté et C.T.H. Miners, *Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance,* Administrative Science Quarterly, mars 2006.

■ P.N. Lopes et coll., *Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work,* Psicothema, 2006.

■ C. Haag et J. Séguéla, *Génération QE,* Pearson, 2009.


abonnez-vous
1 an,
6 numéros
30 €
au lieu de 35,40 €
LE MAGAZINE DES NEUROSCIENCES, DE LA PSYCHOLOGIE ET DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL
Le monde de l'intelligence
bimestriel – n° 31 – juillet/août 2013
www.mondeo.fr
PENSER COMME SHERLOCK HOLMES
• À chaque problème, une solution créative
• Les 4 règles de l'observation
• Testez votre quotient de rationalité
Spécial vacances
SAVOIR DORMIR
UNE CURE DE JOUVENCE COGNITIVE
✓ Maîtriser les TECHNIQUES DE SOMMEIL inspirées des sports extrêmes
✓ Fabriquer ses RÊVES
✓ Utiliser les nouvelles technologies pour MIEUX DORMIR
+ 1 CAHIER «TOUT SAVOIR» sur le sommeil
BRAIN PROJECT
DÉCRYPTER
COLLECTIONNITE PASSION
CUISINE VÉGÉTALIENNE 3 RECETTES
SCIENCES
TESTEZ VOTRE FORME D'HUMOUR
Avez-vous le rire mauvais?
MÉMOIRE ET CONCENTRATION
Optimisez votre charge mentale
LA RELIGIOSITÉ INSCRITE DANS LES GÈNES?
cerveau
OUI, je m'abonne pour 1 an, soit 6 numéros pour 30 € au lieu de 35,40 €
Je règle par chèque à l'ordre de Mondeo publishing.
Merci d'adresser vos abonnements - coupon ou papier libre sous enveloppe NON AFFRANCHIE - à l'adresse suivante :
LIBRE RÉPONSE 19345
94 309 VINCENNES CEDEX
Vous pouvez également régler en ligne par carte bancaire sur notre site : www.mondeo.fr ou par téléphone au 01.75.43.40.59
NOM
PRÉNOM
ADRESSE
CODE POSTAL
VILLE
E-MAIL
LCMI2-T4-2013

PAR GILLES MARCHAND ET JULIE PAYSANT

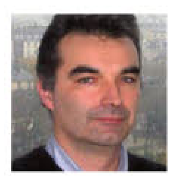
Mieux s'organiser

Notre vie personnelle et professionnelle risquerait le chaos sans un minimum d'organisation… Comment gérer les contraintes, établir des priorités, réaliser ce qui a été prévu ? Plusieurs zones du cortex préfrontal orchestrent la capacité à être organisé – et à le rester. Grâce à elles, et en utilisant des méthodes efficaces, l'organisation devient un jeu d'enfant.

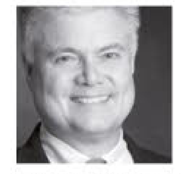


Il est déjà 14 heures, encore deux dossiers à boucler et quelques e-mails à envoyer avant la réunion, ensuite les enfants à récupérer chez la baby-sitter et le retour à la maison pour préparer le dîner… Sans un minimum d'organisation, ce programme chargé est impossible à réaliser. C'est même indispensable pour jongler entre les multiples activités de la journée, ou pour mener à bien une activité complexe. En temps normal, on réussit généralement à concrétiser ses objectifs et gérer son emploi du temps. Du moins, on le croit… Faisons-nous toujours preuve d'efficacité ? Ne remet-on jamais au lendemain ? N'y a-t-il rien à améliorer dans la manière dont on s'organise ?

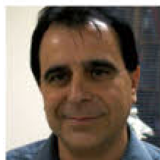
SURMENÉ… ET DÉSORGANISÉ. Les contraintes de la vie moderne nécessitent d'être organisé, mais elles ne nous y aident pas. Par exemple, le surmenage. Trop de choses à gérer, trop d'informations à traiter affectent notre capacité à être organisé. Edward M. Hallowell, fondateur du Hallowell Center for cognitive and emotional health, dans le Massachusetts, ne cesse d'accueillir de nouvelles ▶



ÉTIENNE KOECHLIN est directeur de recherche à l'Inserm et du laboratoire de neurosciences cognitives à l'École Normale Supérieure, France.



EDWARD M. HALLOWELL est psychiatre et fondateur du Hallowell Center for cognitive and emotional health, États-Unis.



MICHAEL PETRIDES est chercheur aux Institut et hôpital neurologiques de Montréal, Canada.

LES 10 COMMANDEMENTS DE L'ORGANISATION

Proposées par Edward H. Hallowell, quelques recommandations pour gagner en organisation et en efficacité. Testez-les et vérifiez par vous-même leur pertinence !

1 **Débutez chaque semaine par une phase de planification.** Notez sur un agenda les deadlines et rendez-vous importants, reportez les pense-bêtes des jours précédents.

2 **Êtes-vous du matin, ou plus efficace le soir ?** Organisez votre journée en fonction de vos moments les plus productifs.

3 **Les limites de temps** rendent plus supportables les activités désagréables, donc lancez-vous en vous donnant une contrainte horaire.

4 **Débarrassez-vous des piles « peut-être plus tard ».** Décidez immédiatement si quelque chose vaut la peine de s'y consacrer.

5 **Faites au moins une tâche déplaisante** parmi les premières activités du matin, pour éviter de la remettre indéfiniment.

6 **Équilibrez votre journée** en programmant des activités appréciables entre celles qui vous plaisent moins.

7 **Découpez les activités longues** et fastidieuses en séquences de 30 minutes maximum.

8 **Prévenez les interruptions.** Coupez le téléphone, éloignez-vous des e-mails, engagez une baby-sitter : sans distractions, vous pouvez accomplir bien plus dans un temps plus court.

9 **Évitez de surplanifier.** Une fois qu'un plan est prêt, lancez-vous, il n'a pas besoin d'être parfait.

10 **Récompensez-vous** de vos réalisations et réussites !

PHASE4PHOTOGRAPHY /FOTOLIA

personnes, pour l'essentiel des cadres supérieurs, présentant le même type de symptômes : grande distractibilité, impatience, excitation interne. Surmenés par leur travail et la pression obligeant à mener de multiples activités en parallèle, ils deviennent de moins en moins efficaces. « Ils ont des difficultés à rester organisés, à se fixer des priorités et à gérer le temps », précise Edward M. Hallowell, qui a nommé ce syndrome Attention Deficit Trait, ou ADT.

Le psychiatre s'appuie sur des études montrant que le cerveau, lorsqu'il "sature", réussit moins efficacement à résoudre des problèmes. « Le lobe frontal, qui gère les fonctions exécutives, est particulièrement affecté dans l'ADT », explique-t-il. Cette partie du cerveau, située à l'avant, est indispensable à l'organisation : il faut planifier une série d'actions et les exécuter, mais aussi tenir compte de l'horloge qui tourne, s'adapter à l'imprévu, prioriser, modifier, vérifier ce qui a été fait et ce qui reste à faire. Le cortex préfrontal (CPF) joue un rôle essentiel dans les différentes facettes de l'organisation. Spécialiste mondialement reconnu de cette partie du cerveau, Michael Petrides le confirme : « le CPF n'est pas une seule aire, mais un ensemble d'aires qui sont impliquées dans différentes facettes de l'organisation et de la planification ». Par exemple, l'une d'elles permet de garder à l'esprit ce qui a déjà été réalisé et ce qui reste à accomplir. D'après une étude menée par des chercheurs de l'université Washington de Saint Louis, le CPF latéral contrôle la réalisation des activités cognitives nécessaires à une tâche. Cette région serait donc une véritable plateforme, gérant l'activité des autres régions cérébrales sollicitées par chaque tâche.

LA TENTATION DE REMETTRE AU LENDEMAIN… Un autre problème peut découler du surmenage ou d'un manque de rigueur : la procrastination, c'est-à-dire la tendance à remettre à plus tard les tâches désagréables ou pénibles (voir également l'article "Procrastination : faire d'une faiblesse une force"). Cela arrive à tout le monde, mais les estimations indiquent qu'un adulte sur cinq le fait régulièrement. Or la procrastination a des conséquences lourdes sur l'organisation, bouleversant sans cesse le planning et obligeant à des nuits de travail lorsque l'échéance approche, avec un résultat loin d'être parfait… Les personnes peu consciencieuses ou impulsives ont davantage tendance à procrastiner. Il est difficile de s'impliquer dans une tâche quand l'impulsivité pousse à répondre à la moindre distraction. Un autre facteur entre en ligne de compte : l'anxiété, qui développe la peur de l'échec. Si une tâche semble insurmontable, on va la reporter au lendemain, puis au surlendemain, pour repousser les difficultés. Or cette attitude a précisément comme conséquence de rendre la mission irréalisable, car on a de moins en moins de temps pour l'accomplir.

Comment y remédier ? Si certains traits de notre personnalité y contribuent, c'est surtout un comportement appris et automatisé qui explique la procrastination. Elle peut donc être atténuée par des méthodes simples… et de la rigueur ! Le simple fait de définir des objectifs précis permet de mieux s'y tenir : plutôt que de prévoir vaguement de faire une activité désagréable dans la semaine, il vaut mieux bloquer des créneaux horaires pour la réaliser et la découper en phases de travail. Les intentions d'action diminueraient jusqu'à huit fois la procrastination.

… ET LES MOYENS D'Y REMÉDIER. Une étude sur les dates butoir, menée par Dan Ariely et Klaus Wertenbroch, a ainsi révélé l'intérêt d'objectifs précis et contraignants. Deux groupes d'étudiants doivent rendre trois devoirs dans le semestre. Dans le premier groupe, ils ont le choix des dates et préviennent à l'avance des jours de rendu, sachant qu'ils auront une pénalité s'ils ne respectent pas les délais. Transgresser est donc coûteux. Dans l'autre groupe, l'enseignant choisit les dates. Lorsque les étudiants sont maîtres de leurs préférences temporelles, ils ne choisissent pas la fin du semestre comme on pourrait s'y attendre. Anticipant sur le risque de procrastination, ils préfèrent s'imposer des dates réalistes et s'y tiennent, avec à la clef une meilleure réussite. Et s'il vous est difficile d'éliminer totalement la procrastination, sachez qu'il faut savoir se déculpabiliser. En effet, d'après une étude menée par des chercheurs canadiens de l'université Carleton, le fait de se pardonner pour avoir procrastiné est bénéfique. En effet, à court terme, ne pas se reprocher d'avoir reporté une action est constructif. En s'autorisant de temps en temps un manquement face à la gestion de notre temps, nous serions d'autant plus motivés dans le futur à surmonter une activité mettant notre procrastination à rude épreuve.

“ Le cortex préfrontal est un ensemble d'aires impliquées dans les différentes facettes de l'organisation ”

RÉFÉRENCES

- **M.W. Cole et coll.,** ***Global connectivity of prefrontal cortex predicts cognitive control and intelligence,*** **The Journal of Neuroscience, juin 2012.**
- **S. Charron et E. Koechlin,** ***Divided representation of concurrent goals in the human frontal lobes,*** **Science, avril 2010.**
- **D. Ariely et K. Wertenbroch,** ***Procrastination, deadlines, and performance : Self-control by precommitment,*** **Psychological Science, mai 2002.**
- **F. Kouneiher, S. Charron et E. Koechlin,** ***Motivation and cognitive control in the human prefrontal cortex,*** **Nature Neuroscience, juillet 2009.**
- **A.-S. Champod et M. Petrides,** ***Dissociable roles of the posterior parietal and the prefrontal cortex in manipulation and monitoring processes,*** **PNAS, septembre 2007.**
- **E. M. Hallowell,** ***Overload circuits. Why smart people underperform,*** **Harvard Business Review, janvier 2005.**
- **David Allen,** ***S'organiser pour réussir,*** **Éditions Leduc.S, 2008.**



ERWIN WODIKA/FOTOLIA

Quand **la désorganisation** devient maladie

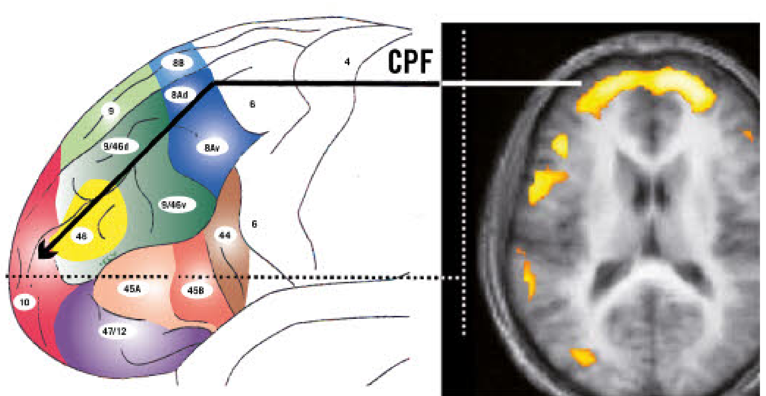
Pour près de 5 % des adultes, les difficultés à être (et rester) organisé ne sont pas juste passagères ou légères. Elles sont une conséquence directe du trouble déficitaire de l'attention avec hyperactivité, ou TDHA, plus connu sous le nom d'hyperactivité adulte. Un terme peu adapté, car contrairement à l'enfance, ce sont surtout l'attention et la concentration qui sont perturbées.
« En général, les adultes ont appris à se contrôler et sont moins agités, mais ils souffrent de l'impulsivité et du déficit attentionnel, qui provoquent d'importants problèmes d'organisation », précise le psychiatre François Bange.
Dans la vie professionnelle et privée, les échecs sont nombreux car l'hyperactif adulte gère mal les contraintes de temps, se lance facilement dans de nouvelles activités, mais les laisse souvent inachevées, ne réussit pas à assumer toutes les tâches quotidiennes.
De quelle aide peut-il bénéficier ? Un médicament de type psychostimulant, la Ritaline®, peut être prescrit, mais les bénéfices sont variables d'une personne à l'autre, même si leurs symptômes sont similaires. Pour François Bange, « la Ritaline® a un effet assez restreint chez les adultes. S'ils souffrent surtout de déficit attentionnel ou d'impulsivité, on peut espérer que la Ritaline® va agir sur ces symptômes. Mais elle est beaucoup moins efficace sur la procrastination et les difficultés d'organisation. »
Ce sont plutôt des mesures d'accompagnement, de type thérapie cognitive et comportementale, qui peuvent aider à mieux planifier et anticiper. L'objectif est de modifier les comportements inadaptés et inefficaces grâce à des stratégies de compensation. Plutôt qu'aborder les difficultés dans leur ensemble, on s'attaque aux problèmes quotidiens les plus gênants. Les programmes associent généralement des séances en groupe et des exercices quotidiens au domicile ou au bureau. On met ainsi en pratique une nouvelle façon de faire et on peut juger ses résultats. Les personnes sont encouragées à utiliser un calepin unique et un calendrier, un journal de bord sur les tâches prioritaires classées par importance, etc. Annick Vincent, professeur de clinique psychiatrique, propose plusieurs stratégies facilement utilisables (voir Le monde de l'intelligence n° 10, 2007) :
« Dans la vie professionnelle, une des principales difficultés est la gestion du temps ;
on peut par exemple compter sur des assistants électroniques avec une alarme sonore. Certaines personnes ont tendance à trop utiliser le discours intérieur pour organiser leurs idées, mais peuvent gagner en efficacité en couchant leurs pensées sur papier, pour mieux les planifier. Les mémos écrits sont utiles, à condition d'être très visibles dans l'espace de travail. Si une activité réclame une grande attention, mieux vaut la découper en étapes très courtes ». Avec ces stratégies, les difficultés ne disparaîtront pas totalement, mais deviendront beaucoup moins gênantes.

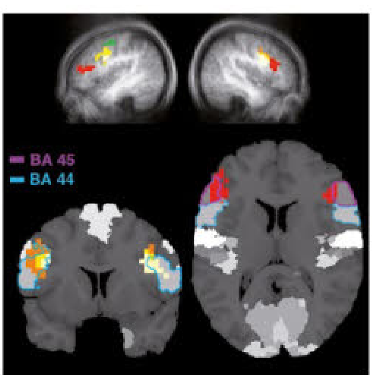
RÉFÉRENCES

- **F. Bange et M.-C. Mouren, *« Comprendre et soigner l'hyperactivité chez l'adulte »*, Dunod, 2009 (2e éd. revue et augmentée)**
- **www.attentiondeficit-info.com. Ce site en français, créé par Annick Vincent, explique le TDAH, propose des questionnaires d'évaluation et apporte des conseils.**

INTERRUPTION IMPRÉVUE OU PROGRAMMÉE ?

Toute personne organisée le sait : il faut toujours prévoir l'imprévu. Le petit grain de sable qui met à mal la belle mécanique, comme un coup de téléphone au beau milieu de la préparation d'un dîner pour six. Là encore, le CPF permet de ne pas tout compromettre. C'est sa partie la plus antérieure, le cortex fronto-polaire, qui entre en jeu. « Il agit comme une béquille utile dans des situations particulières », précise Étienne Koechlin. « On est souvent interrompu, subitement, au cours d'une activité. Pour nous éviter de perdre le fil, le cortex fronto-polaire met en attente ce qu'on faisait pour répondre aux sollicitations externes et revenir ensuite à la tâche ». Cette capacité, aussi utile soit-elle, reste limitée car le cortex fronto-polaire ne peut sans doute mettre qu'une seule chose en attente. Notre cerveau ne serait pas adapté aux multitâches : un point important à retenir pour rester organisé.
D'autres interruptions, en revanche, sont prévues. Elles sont même nécessaires dans notre organisation : il faut souvent suspendre une action pour faire autre chose, avant de revenir à la première action. Lorsqu'on prépare un repas par exemple, on peut surveiller la cuisson du rôti (première tâche), en s'interrompant pour préparer la sauce de la salade (seconde tâche). Dans ce cas, le CPF ne les considère pas comme deux tâches distinctes, mais comme une séquence d'action dans une activité globale – la préparation du repas. C'est une région de l'hémisphère frontal gauche, précisément l'aire de Broca (aires 44 et 45), qui va permettre de gérer les différentes tâches : « un exécuteur de la séquence d'action », selon l'expression d'Étienne Koechlin.





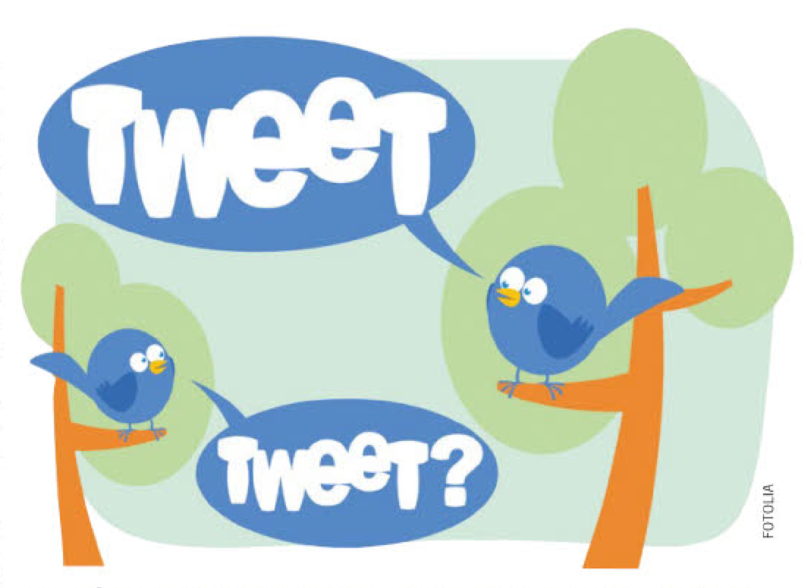
Le cortex préfrontal est composé de plusieurs aires (dessin, en haut à gauche). L'aire 10, en rouge, est le cortex fronto-polaire. L'IRM en haut à droite montre l'activation cérébrale lorsque le sujet interrompt une tâche de façon impromptue (mais la garde en mémoire pour y revenir après). Une autre zone est activée lorsque l'interruption était prévue (IRM en bas en gauche) : l'aire de Broca. Les parties colorées, sur différents plans de coupe du cerveau, montrent son activation lorsque le sujet effectue un programme d'action bien structuré et planifié. Les parties orangées de l'IRM correspondent aux aires 44 et 45 du dessin ci-dessus.

▶ LA MOTIVATION, CLEF DU SUCCÈS. On remet surtout à plus tard, indéfiniment parfois, quand les tâches sont ennuyeuses. Pour respecter son planning, il est préférable d'être intéressé, ou à défaut, d'être motivé. Le lien entre efficacité et motivation est d'ailleurs confirmé par les interactions entre des zones du CPF. « La région médiane du cortex préfrontal, située entre les deux hémisphères, est celle de la motivation et des récompenses. Elle dynamise le CPF latéral, en apportant de la motivation pour agir », explique Étienne Koechlin, directeur de recherche à l'Inserm. Ses travaux confirment le rôle stimulant du CPF médian sur le CPF latéral pour prendre des décisions d'action. Chaque organisation nécessite de décider : faire telle action avant telle autre, remettre à plus tard ou faire immédiatement, etc. Pour nous aider à choisir, la région médiane et la région latérale s'activent davantage, la première stimulant la seconde. Si vous êtes motivé pour recevoir vos amis, il est probable que l'organisation des préparatifs sera rondement menée. Par contre, si vous préférez rester en tête-à-tête avec un livre, le manque de motivation encourage la désorganisation, et votre dîner risque de finir brûlé dans le four… Le problème est que la perspective d'une activité ennuyeuse, par définition, n'est pas motivante. Deux solutions existent, conseillées par les chercheurs en psychologie. La première est de trouver un moyen pour rendre l'activité plus intéressante. Si cela n'est pas possible, la seconde solution est de définir une motivation externe à l'activité, avec une perspective de récompense et de plaisir. Au choix, un gâteau au chocolat, un DVD, un bain chaud, etc., ou simplement en gardant à l'esprit que la réalisation de la tâche permet de se rapprocher d'un objectif (une promotion, par exemple).

EN FINIR AVEC LE MYTHE DU MULTITÂCHE. Lundi matin au bureau, des sollicitations affluent de toutes parts : répondre aux emails, boucler un dossier, planifier un déplacement, répondre au téléphone, organiser une réunion pour la semaine prochaine… Il est quelques fois difficile de mener de front plusieurs impératifs. Sommes-nous "programmés", ou du moins capables, de réaliser une multitude de tâches en parallèle ? Dès lors qu'une personne se fixe deux objectifs simultanément, chacun d'eux est analysé et pris en charge dans un hémisphère du cerveau. Or il n'existe, par définition, que deux hémisphères. Au-delà de deux buts, le cerveau humain sature et ne semble plus gérer l'information. En utilisant l'IRMf (imagerie par résonance magnétique fonctionnelle), Étienne Koechlin et son collègue Sylvain Charron, de l'École Normale Supérieure, l'ont mis en évidence : lorsque les participants poursuivent deux buts à la fois, les deux lobes frontaux se répartissent le travail.

Comment le cerveau humain orchestre-t-il la poursuite des objectifs dans chaque lobe frontal ? Les régions préfrontales les plus antérieures se chargent de coordonner l'exécution de ces objectifs. Ces résultats démontrent que la gestion en parallèle de plus de deux activités est impossible, ou tout du moins inefficace. Cette hypothèse a été testée en analysant le comportement des participants lorsqu'il leur est demandé de poursuivre trois objectifs à la fois. Les temps de réaction très longs et les nombreuses erreurs commises démontrent la difficulté – voir l'impossibilité – de la démarche. Le cerveau a beau être une machine très efficace, il présente donc des limites. « La nature duale de la fonction frontale peut expliquer de nombreuses limitations de nos capacités de raisonnement, de décision et d'adaptation », estime Étienne Koechlin.

DES CONSEILS UTILES POUR CHANGER DE STRATÉGIE. Chaque personne qui souhaite mieux s'organiser a des solutions à sa disposition. On peut ainsi permettre au CPF de fonctionner plus efficacement. Pour les "petits" désorganisés du quotidien, dans la vie professionnelle ou privée, bref pour tous ceux qui gagneraient à gérer un peu mieux leur planning ou leur temps, des conseils avisés peuvent faire toute la différence (voir l'encadré "Les 10 commandements de l'organisation"). Dans le monde professionnel, où les exigences de productivité et d'efficacité sont fortes, un accompagnement de type coaching peut être utile. Pourtant, « il n'y a pas une forte demande du côté des cadres dirigeants, qui sont déjà passés par plusieurs phases de sélection et savent généralement s'organiser efficacement », estime Thierry Chavel, coresponsable du master 2 de coaching de l'université Paris-II. Un point de vue partagé par Bernadette Lecerf-Thomas, spécialisée en coaching d'organisation : « À un certain niveau de responsabilité, on est rarement désorganisé ». Une situation est plus propice à un coaching sur les points faibles, en organisation et en gestion du temps, pour Thierry Chavel : « lors de la prise de fonction d'un cadre débutant à haut potentiel ». L'objectif, pour ces jeunes recrues, est de mieux gérer les priorités et le temps, en travaillant sur trois aspects : que faire, comment le faire et quand le faire. C'est l'orientation choisie par David Allen, concepteur de la méthode GTD (Getting Things Done). Chacun peut donc l'essayer et peut-être l'adopter. Cette méthode repose sur deux objectifs : recenser toutes les tâches à accomplir – immédiatement, plus tard, un autre jour –, et prendre des décisions sans délai sur toutes les nouvelles tâches. En préambule, David Allen conseille trois comportements pour respecter ce qui a été planifié. D'abord, pour avoir l'esprit libre, il faut stocker les engagements dans un système externe, de type agenda électronique ou "to do list". Ensuite, on clarifie ces engagements (en quoi ils consistent, ce qu'on doit décider pour les réaliser). Enfin, David Allen conseille de consigner les décisions et de vérifier régulièrement les actions à exécuter. Parmi les cinq étapes successives de gestion du travail, celle liée à l'organisation doit permettre de clarifier les priorités et d'attribuer un statut à chaque action. Doit-on mener une activité ? Si oui, quelle est la première action à exécuter ? Doit-elle être exécutée immédiatement, plus tard, confiée à quelqu'un ? Des conseils et méthodes utilisables par tous, pour faciliter le travail du CPF : nous lui devons bien ça… ●



FOTOLIA

LA DÉSORGANISATION DES TWITTER ET FACEBOOK ADDICTS

Les réseaux sociaux nous rendent-ils plus désorganisés, moins efficaces ? D'après Timothy A. Pychyl, chercheur en psychologie à l'université Carleton, au Canada, l'utilisation de Facebook et Twitter peut échapper au contrôle, multipliant les interruptions dans nos activités pour poster un message ou un commentaire, lire les profils des amis et y réagir. Le principe même de ces réseaux sociaux, qui reposent sur la réactivité et l'actualisation permanente, incite à se comporter ainsi. Dans son blog sur le site de Psychology Today, Timothy A. Pychyl estime que Twitter et les autres réseaux sociaux ne causent pas la procrastination, mais provoquent ce qu'il appelle un "comportement décousu" : passer constamment d'un sujet à l'autre, manquer de plans définis et de méthode, etc. Un problème individuel, mais aussi une possible épidémie sociale, tant les réseaux sociaux sont aujourd'hui populaires. Les psychologues s'intéressent aujourd'hui aux effets des réseaux sociaux sur notre capacité à réguler notre comportement, et les relient au désir incontrôlable de certains individus pour la junk food ou un verre d'alcool. Procrastination et addiction sont également étudiées par des professionnels de santé aux États-Unis : lorsqu'elle est marquée, la tendance à remettre à plus tard peut s'associer à une dépendance à Internet.

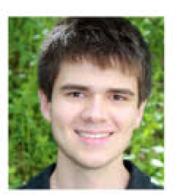
PAR JULIE PAYSANT




WAVEBREAKMEDIAMICRO/FOTOLIA

Savoir décider

Sans elle, impossible d'avancer dans ses projets professionnels. Qu'elle soit approximative, juste, retardée ou encore anticipée, la prise de décision est omniprésente au travail. Entre raison et émotions, réflexion structurée et processus inconscients, que se cache-t-il derrière les compétences décisionnelles ?



JAMES BURSLEY est doctorant au département de psychologie, cognition, cerveau et comportement de l'université Harvard, États-Unis.



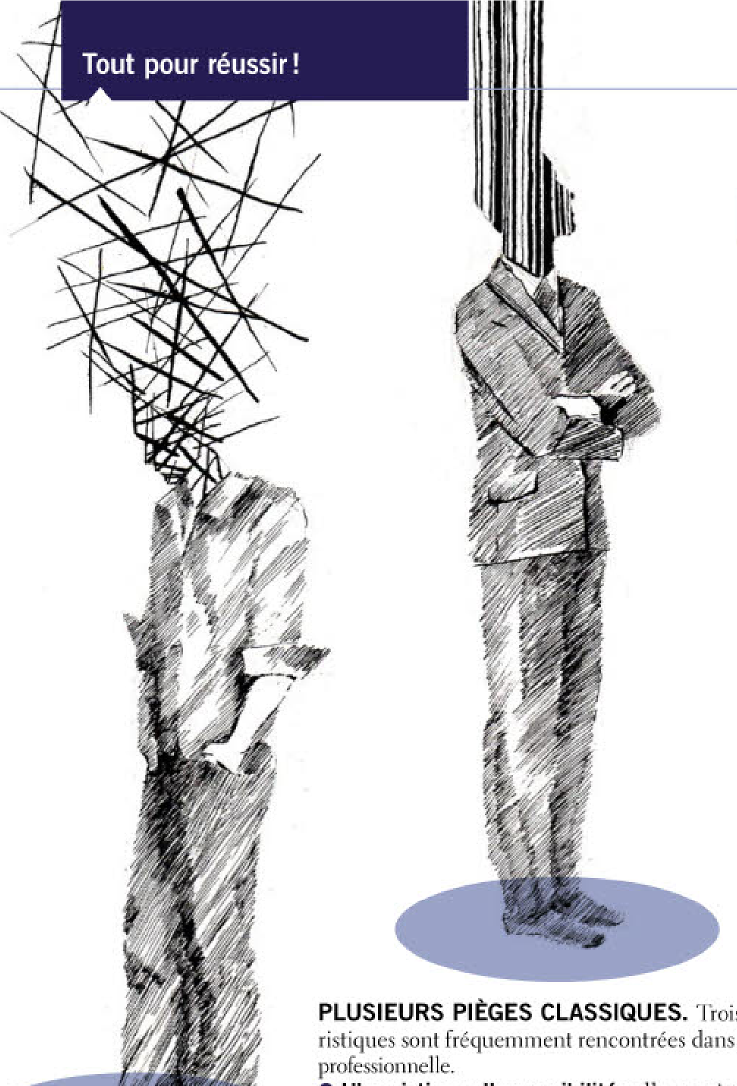
JEAN-FRANÇOIS COGET est maître de conférences en comportement organisationnel à l'Orfalea College of Business de l'université polytechnique de Californie, États-Unis.

On sait que le sommeil ou une simple pause sont bénéfiques à la résolution de problème et à la créativité. Qui n'a jamais entendu parler de "l'œil neuf" ? Savoir laisser son cerveau au repos semble profitable à nos performances cognitives. Il en est de même pour la prise de décision. D'après les travaux récents de chercheurs américains, les processus inconscients optimisent notre faculté à décider. Les régions du cerveau impliquées dans la prise de décision, et notamment le cortex visuel et le cortex préfrontal (voir l'image cérébrale), continuent à être sollicitées même lorsqu'on est mobilisé par une autre activité.

Trois grandes idées sont à retenir suite à ces travaux : tout d'abord, une brève période de distraction, pas plus de deux minutes, est suffisante pour améliorer la qualité de la décision. Plus l'activité cérébrale inconsciente est importante, plus la décision future sera bonne. Enfin, la distraction cognitive doit être aux antipodes de la tâche décisionnelle. Comme le souligne James Bursley, coauteur de l'étude et chercheur au département de psychologie de Harvard, « il semble que le traitement inconscient d'une tâche cognitive est beaucoup plus efficace quand nous sommes engagés consciemment dans un autre travail, complètement différent ».

SE MÉFIER DES RACCOURCIS MENTAUX. Augmenter ou diminuer un budget sur un projet, recruter ou licencier un collaborateur ou encore planifier son emploi du temps, un grand nombre d'actions professionnelles mettent notre capacité de décision à l'épreuve. Comment répondons-nous en permanence à ces problématiques de choix ? Pour évaluer la probabilité d'un événement, nous utilisons des heuristiques. Selon Bénédicte Vidaillet (voir l'entretien), « une heuristique est une opération mentale rapide. En fonction de la situation, nous allons utiliser une heuristique appropriée, permettant d'obtenir une satisfaction rapide pour prendre une décision. »

Ces heuristiques ne sont pas sans risque puisque dans certains contextes, elles engendrent des distorsions avec la réalité. On parle alors de biais cognitif. « C'est la conséquence d'une heuristique qui ne fonctionne pas, précise la chercheuse. Comme un piège décisionnel. En s'appuyant sur des éléments ayant une pertinence faible, la décision obtenue est en décalage avec la réalité. » La science traitant du comportement décisionnel décrit des dizaines d'opérations mentales simples qui nous aident à faire un choix rapidement. ▶



> Avoir à l'esprit ces mécanismes de jugements quasi inconscients permet de se méfier de nos premiers raisonnements

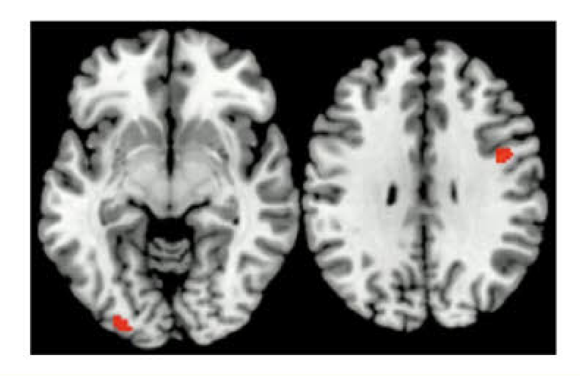
PLUSIEURS PIÈGES CLASSIQUES. Trois heuristiques sont fréquemment rencontrées dans la vie professionnelle.

● **L'heuristique d'accessibilité :** elle consiste, par exemple, à s'appuyer sur son expérience personnelle pour en tirer des conclusions. Si on demande à un cadre trentenaire d'estimer la proportion d'hommes de son âge ayant actuellement un poste avec des responsabilités, il va penser aux exemples qu'il connaît autour de lui. Le risque de cette heuristique ? Cet homme fréquente des endroits où il est susceptible de rencontrer une majorité de cadres et de dirigeants. Il va donc surestimer la population masculine de son âge ayant une fonction d'encadrement.

● **L'heuristique d'ancrage et d'ajustement :** cette opération mentale se base sur des connaissances satellites pour évaluer la réponse probable à une question. Par exemple, un manager doit estimer la part du budget marketing d'une entreprise de restauration rapide en France. Comme il sait qu'aux États-Unis, cette même entreprise attribue un budget de 100 000 euros, il aura tendance à adapter le budget en fonction de la démographie du pays. En comptant une population cinq fois moindre en France, il estimera un budget de 20 000 euros. Quel est l'inconvénient à manier un tel court-circuit cognitif ? Le jugement est affecté par le point d'ancrage choisi, qui néglige des critères objectifs. Les politiques marketing de la marque sont-elles différentes dans chaque pays ? N'est-il pas nécessaire de renforcer les moyens commerciaux en France, plus réticente, car vive défenseuse de sa gastronomie ?

● **L'heuristique de la représentativité :** elle permet l'obtention d'une décision rapide grâce à un jugement basé sur la similarité. Les pièges associés à ce type de raisonnement sont liés, majoritairement, à une information peu pertinente et certaines approximations sur la notion de hasard. Par exemple, lors d'un jeu de lancer de pièces, les personnes interrogées jugeront qu'il y a plus de chance de produire une série pile-face-face-pile-face-pile que pile-pile-pile-face-face-face. Statistiquement, les deux séquences ont autant de chances de se produire !

Avoir à l'esprit ces mécanismes de jugements quasi inconscients permet de se méfier de nos premiers raisonnements et calibrer sa décision avec le plus de justesse possible. Contextualiser sa décision est donc un élément-clé pour éviter les erreurs de choix.



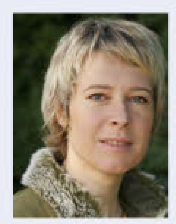
À gauche, le cortex visuel, à droite, le cortex préfrontal (en rouge). Ces deux régions, qui ont un rôle dans la prise de décision, restent actives lorsqu'on est distrait de la tâche nécessitant d'opérer un choix.

LES ÉMOTIONS, AU CŒUR DES DÉCISIONS INTUITIVES.

« L'intuition est un don sacré et la raison, une fidèle servante. Nous avons créé une société qui honore la servante en oubliant le don. ». Cette intuition évoquée par Albert Einstein, c'est ce sur quoi travaille

OKALINICHENKO - FOTOLIA

« En France, peu de professionnels ont conscience de l'existence des heuristiques »



Maître de conférences à l'IAE de Lille, **Bénédicte Vidaillet** a dirigé un livre sur les déterminants de la décision. Sur les bancs de la faculté ou dans les entreprises, elle partage ses connaissances sur les pièges à éviter dans la prise de décision, parmi lesquels les heuristiques : des opérations mentales rapides, qui peuvent induire en erreur.

Les heuristiques sont-elles des éléments positifs dans la prise de décision ou au contraire constituent-elles des handicaps ?

Ce sont des éléments positifs et négatifs à la fois. Il faut connaître leurs limites. Dans des décisions professionnelles, toutes les heuristiques sont utilisées. Dans un schéma de prise de décision classique, il est donc nécessaire de contextualiser les faits.

Plus la personne est experte dans un domaine, plus elle a de probabilité de tomber dans le piège des heuristiques. Est-ce que les entreprises ont conscience de ce phénomène ?

En France, peu de professionnels ont conscience de l'existence des heuristiques et de leurs pièges. Par exemple, en Amérique du Nord ou en Israël, on trouve des cours sur la théorie comportementale dans les processus décisionnels. Le corps professoral a conscience qu'il forme des futurs professionnels qui seront face à des prises de position plus ou moins cruciales. On sait que le biais de suffisance est très difficile à éviter chez un expert. Des formations permettent une prise de conscience quant à ce phénomène.

Quels sont vos objectifs lorsque vous dirigez des formations en entreprise ?

Mon premier objectif, tout d'abord, est de faire prendre conscience de l'existence de l'inconscient cognitif. Si les professionnels connaissent ces biais, ils éviteront 80 % des erreurs de jugement dans l'entreprise. De plus, je veux qu'ils abordent les décisions non plus sous une forme binaire, mais qu'ils s'interrogent davantage sur le degré d'incertitude relatif à leur décision.

actuellement Jean-François Coget, chercheur à l'université polytechnique de Californie. Pourquoi les émotions sont si difficilement prises en compte dans la sphère professionnelle ? « Depuis l'époque de la Grèce antique, les émotions sont regardées avec suspicion, comme étant les ennemies de la raison et devant être maîtrisées. Avec le psychologue américain Daniel Goleman et ses travaux sur l'intelligence émotionnelle (voir l'article "L'intelligence émotionnelle, au cœur de la réussite professionnelle", N.D.L.R.), les émotions sont désormais sur le devant de la scène. Le monde de l'entreprise va mettre, lui, encore un peu de temps à intégrer ce changement », souligne le chercheur.

Les émotions sont particulièrement sollicitées lors des prises de décision intuitives, ou PDI. D'après les travaux de Jean-François Coget, les entrepreneurs ou les réalisateurs de cinéma sollicitent plus fréquemment leur intuition dans une prise de décision qu'un comptable. Il s'est penché sur la manière dont sont prises les décisions sur un plateau de tournage de films. D'après les résultats de son étude, le fait de suivre son instinct et d'écouter ses émotions est utile. Quand le réalisateur est expérimenté et ressent des émotions face à une situation, il recourt plus facilement à son intuition pour faire un choix. Dans une PDI, l'émotion constitue un « agent de liaison » entre la situation actuelle et l'expérience passée. Au contraire, si un metteur en scène expérimenté ne ressent aucune émotion, alors il fera appel à sa raison pour décider. C'est le cas de la PDR ou Prise de Décision Rationnelle. Le dernier cas à envisager est celui d'une absence d'expertise et d'émotion face à une situation. Comment va réagir l'individu qui doit faire un choix ? Selon Jean-François Coget, ce cas de figure conduit à une Délégation de la Prise de Décision ou DPD. Trois cas de figure qui révèlent la complexité des rouages de la prise de décision… ●

RÉFÉRENCES

■ **RJ.D. Creswell, J.K. Burslay et A.B. Satpute,** ***Neural reactivation links unconscious thought to decision-making performance,*** **Social Cognitive and Affective Neuroscience, septembre 2013.**

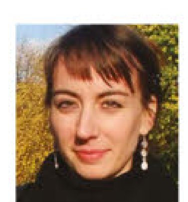
■ **J.-F. Coget et coll.,** ***Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intutive, zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage,*** **M@n@gement, 2009.**

■ **B.Vidaillet, V. d'Estaintot et P. Abecassis (dirs.),** ***La Décision : une approche pluridisciplinaire des processus de choix,*** **De Boeck, 2005.**

PAR GILLES MARCHAND ET JULIE PAYSANT

Apprendre à (mieux) diriger

Le portrait-robot du leader idéal



BARBORA NEVICKA est chercheuse en psychologie des organisations et du travail, université d'Amsterdam, Pays-Bas.



DIRK LINDEBAUM est professeur à l'école de management de l'université de Liverpool, Royaume-Uni.



HAILAN HU est professeur de neurosciences à l'Institut des sciences biologiques de Shanghaï, Chine.

Confiance en soi bien dosée, capacité à faire preuve d'autorité, maintien d'une distance avec ses subordonnés… Les qualités des leaders sont décryptées par la recherche, qui souligne les conditions nécessaires à leur efficacité. Et révèle les limites du narcissisme, un trait de personnalité largement partagé par les puissants.



Bien souvent, les leaders ont une forte personnalité. Il suffit d'observer les dirigeants politiques ou les grands patrons pour s'en convaincre. Mais si le charisme est une qualité utile pour provoquer l'adhésion et le respect, un égo surdimensionné a des conséquences plus contrastées.

Comme l'indiquent les résultats d'une étude, les narcissiques ont tendance à séduire leur équipe, mais se révèlent pourtant de mauvais chefs. Barbora Nevicka et ses collègues de l'université d'Amsterdam ont demandé à des groupes de trois personnes d'étudier le CV d'un candidat à un poste, afin de choisir le meilleur candidat. Au sein de chaque trio, un leader est désigné au hasard. En parallèle, les chercheurs ont évalué le niveau de narcissisme des participants.

UN DÉCALAGE ENTRE LES PERCEPTIONS ET LA RÉALITÉ. Résultat ? Plus le leader est narcissique, et moins le choix sera pertinent. En cause, sa tendance à réduire la communication et le partage d'informations au sein de leur groupe. « De façon très caractéristique, les personnes narcissiques sont auto-absorbées et égocentriques, et en conséquence sont moins intéressées par la prise en compte des opinions d'autrui, explique Barbora Nevicka. De plus, elles sont trop confiantes en leurs propres capacités et donc ont tendance à penser qu'il n'est pas nécessaire d'écouter d'autres points de vue pour prendre la bonne décision. » L'étude révèle un décalage inattendu : le contraste entre la façon dont le groupe perçoit son leader et la performance collective. On a tendance à considérer qu'un meneur ▶


37%
30%
71%
18%
leader
45%
63%

VEGE/FOTOLIA



Dans le cerveau des leaders...

Pourquoi certains individus sont dominants, quand d'autres se démarquent par leur soumission ? D'après des chercheurs de l'Institut des sciences biologiques de Shanghaï, la domination dépend de l'efficacité du cortex préfrontal médian, et notamment du bon fonctionnement des synapses – la zone de transmission d'informations entre deux neurones. « Ce n'est pas une surprise totale, puisque les études d'imagerie cérébrale ont déjà montré que le cortex préfrontal médian s'active durant les comportements liés au statut et à la dominance, explique la neurobiologiste Hailan Hu. Cette région du cerveau intègre quasiment toutes les informations provenant de nos cinq sens. De plus, elle exerce un contrôle sur de nombreuses aires cérébrales secondaires, qui peuvent être impliquées dans différents aspects des comportements de domination.

En étudiant le cerveau de plus de cent étudiants de West Point, l'académie militaire qui forme les futurs leaders de l'armée américaine, des chercheurs ont réussi à définir un profil neuroscientifique du leader “idéal”. Ils ont dans un premier temps sélectionné les officiers manifestant le plus de “complexité psychologique” : ces leaders adoptent plus souvent et spontanément un rôle de leader, par exemple de mentor ou de porte-parole, et estiment posséder une grande diversité de compétences nécessaires au leadership. Des affirmations confirmées par l'IRM : leurs réseaux cérébraux dans les lobes frontaux, associés à l'autorégulation ou la prise de décision, s'activent différemment de ceux présents chez les leaders avec une moindre “complexité psychologique”. Pour les chercheurs, cette signature neuronale spécifique pourrait servir de base à des méthodes d'entraînement cérébral pour renforcer le potentiel des leaders, comme le neurofeedback.

Références : F. Wang et coll., *Bidirectional control of social hierarchy by synaptic efficacy in medial prefrontal cortex*, Science, septembre 2011 ; S.T. Hannah et coll., *The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making*, Journal of Applied Psychology, mai 2013.

▶ narcissique sera plus efficace, alors que sa présence a un effet négatif, la plupart du temps, sur le fonctionnement du collectif et sa réussite.

Comme souvent quand il s'agit des qualités des leaders, un défaut peut se révéler un atout : tout dépend du contexte. Le narcissisme peut-il se révéler une force ? Barbora Nevicka le pense : « Dans des contextes très instables ou incertains, par exemple une situation de crise, il se peut que les personnes soient rassurées de voir un leader confiant, dur et dominant aux avant-postes de l'entreprise. De plus, les narcissiques peuvent être très convaincants, donc dans des contextes où un changement est nécessaire, ils se révèlent très efficaces pour “vendre” la démarche et la faire accepter. »

UNE AFFIRMATION DE SOI BIEN DOSÉE. Cet exemple confirme qu'il n'est pas simple de dresser un portrait-robot du leader idéal. Malgré tout, la recherche apporte des éclairages précieux qui permettent d'en dessiner les principaux traits. Ce sont d'ailleurs les “suiveurs” (collaborateurs, subordonnés, etc.) qui sont les mieux placés pour savoir ce qui différencie un bon leader d'un mauvais chef. Par exemple, en matière d'affirmation de soi, le manque comme l'excès ne sont pas les bienvenus. Il est préférable d'adopter un juste dosage, comme le démontre une étude menée par des chercheurs de la Columbia Business School de New York. Pour les personnes interrogées, la principale faiblesse des dirigeants provient d'une confiance en soi trop – ou trop peu – marquée. Ce qu'ils apprécient le plus ? L'intelligence, l'autodiscipline et le charisme. Or cette recherche révèle également que les dirigeants n'ont pas conscience de s'affirmer de façon excessive. Ils ont donc tout intérêt à tenir compte des attentes et des perceptions de leurs équipes…

En se focalisant sur la façon dont les suiveurs définissent les qualités des leaders, cette étude confirme qu'une forte personnalité est préférée à un manque de charisme et de confiance en soi. D'autres recherches vont plus loin, en démontrant que ces préférences ne sont pas de simples affirmations

> “ La forte personnalité du leader est préférée à un manque de charisme et de confiance en soi ”



sans fondement, mais trouvent bien une traduction directe dans la réalité. Ainsi, l'alliance d'une main de fer et d'une autorité marquée s'impose comme une bonne combinaison pour renforcer l'efficacité d'un groupe.

MAIN DE FER ET GANT DE VELOURS.

C'est ce qu'a révélé une étude publiée en 2009 : un leader fort, qui punit les tricheurs et les parasites, a tendance à galvaniser ses troupes et à stimuler la coopération. Pour les chercheurs, mieux vaut exercer le pouvoir de façon solitaire que de partager les responsabilités. Une autorité clairement affirmée est donc très appréciée. Au contraire, les leaders qui manquent de force de caractère risquent de voir leur légitimité remise en question.

Si une main de fer est une qualité essentielle, le gant de velours a aussi son intérêt. Depuis plusieurs années, l'intelligence émotionnelle s'impose dans la panoplie des compétences des dirigeants. Comme l'explique le psychologue Daniel Goleman (voir l'article "L'intelligence émotionnelle au cœur de la réussite"), la composante sociale, émotionnelle et relationnelle du leadership est une des clés de la performance. Elle facilite la maîtrise de soi, une compétence essentielle du leader qui peut ainsi faire preuve d'assurance, de calme et d'esprit positif – au bénéfice des équipes, rassurées d'avoir un capitaine fiable même en cas de tempête.

Or d'après les études de Dirk Lindebaum, de l'université de Manchester, le concept d'intelligence émotionnelle présente néanmoins des limites. « Cette dimension est souvent liée à l'efficacité du leadership. Pourtant, les preuves empiriques restent faibles. » C'est pour y répondre que le chercheur propose une hypothèse : les leaders avec une intelligence émotionnelle marquée devraient leur efficacité à leur capacité à s'adapter à une grande diversité de contextes et de situations. « Les émotions sont un phénomène étroitement lié au contexte, et être émotionnellement intelligent revient à être capable de lire ces indices et d'adapter son comportement en fonction d'eux », justifie Dirk Lindebaum.

LE PLAISIR, À NE PAS NÉGLIGER !

D'après le chercheur britannique, être capable d'adapter son comportement en fonction d'indices situationnels et contextuels est un élément clé d'un leadership efficace. Mais ce n'est pas le seul, loin de là, et les nombreux modèles scientifiques négli- ▶



ALPHASPIRIT/FOTOLIA

geraient un aspect important : le fait d'apprécier son travail et ses missions. « Prendre du plaisir à ce qu'on fait procure une grande énergie, qui facilite les apprentissages, renforce la persévérance face aux obstacles, et contribue positivement à l'ambiance de travail », estime le chercheur. Pour confirmer cette perception, il rappelle qu'on peut facilement constater à quel point les leaders qui apprécient leur travail sont perçus comme des meneurs efficaces par les membres de leur équipe.

Après ce tour d'horizon des qualités indispensables aux leaders, il reste une question centrale : peut-on améliorer ces compétences par la pratique, l'entraînement et la formation ? « De mon point de vue, l'enjeu est moins de renforcer les qualités du leader que de recruter le meilleur candidat, estime Dirk Lindebaum. Il ne faut pas négliger le fait que les formations bénéficient à certaines personnes, pas à toutes. Et le leadership est un phénomène trop complexe pour être limité à un seul facteur. »

SAVOIR MAINTENIR LA BONNE DISTANCE

Vous avez certainement constaté que votre supérieur peut être distant : il ne déjeune pas avec ses collaborateurs, prend souvent sa voiture en solitaire pour les déplacements ou encore s'attarde peu dans les conversations personnelles autour de la machine à café. Il est avant tout présent au sein de l'équipe pour gérer le travail et lorsqu'il communique au sein de l'entreprise, c'est avant tout pour entretenir ses contacts d'affaires ou les multiplier. Pourquoi cette distance avec les équipes ?

Une équipe de l'université de Cologne en Allemagne, dirigée par Joris Lammers, s'est interessée au rapport entre la position du leader et la distance de ce dernier avec ses subordonnés. On savait déjà de manière empirique qu'augmenter la distance sociale avec les autres constitue un mécanisme sous-jacent d'exercice du pouvoir. Les chercheurs ont constaté qu'une reconnaissance légitime du pouvoir du leader a pour effet d'augmenter sa distance sociale avec les autres membres de l'équipe. De plus, la légitimation de ce pouvoir pourrait favoriser un sentiment de prétention ou de vanité chez son détenteur. Avec pour effet de renforcer davantage la distance au sein des relations sociales… Ce "jeu" spécifique dans la communication entre leader et subordonnés reste encore à étudier pour comprendre l'ensemble des tenants et aboutissants. Mais il semble bien qu'un leadership efficace réside, en partie, dans cette faculté à maintenir une distance avec le groupe tout en restant le pivot de ce dernier. ●

RÉFÉRENCES

- **J. Lammers et coll.,** ***Power increases social distance,*** **Social Psychological and Personality Science, mai 2012.**
- **B. Nevicka et coll.,** ***Reality at odds with perceptions : narcissitic leaders and group performance,*** **Psychological Science, octobre 2011.**
- **D. Ames et F. J. Flynn,** ***What breaks a leader : the curvilinear relation between assertiveness and leadership,*** **Journal of Personality and Social Psychology, février 2007.**
- **R. O'Gorman et coll.,** ***Constraining free riding in public goods games : designated solitary punishers can sustain humain cooperation,*** **Proceedings of the Royal Society B, janvier 2009.**
- **D. Lindebaum et S. Cartwright,** ***Leadership effectiveness : the costs and benefits of being emotionally intelligent,*** **Leadership & Organization Development Journal, mai 2011.**

À l'évidence, l'exercice du pouvoir influence très différemment ses détenteurs. Entre intégrité préservée et corruption morale, comment expliquer que certains d'entre eux cèdent aux abus tandis que d'autres en sont préservés ?

Quand le pouvoir mène aux abus

NATHANAEL FAST est professeur de management à la Marshall School of Business, de l'université de Californie du Sud, États-Unis.

Il suffit de se tenir au courant de l'actualité pour le vérifier : les dirigeants politiques et les grands patrons ont tendance à s'affranchir de la morale dès qu'ils accèdent au pouvoir. Plusieurs études récentes mettent en évidence les mécanismes à l'œuvre. Les opportunités n'expliquent pas tout : la psychologie même des dirigeants est en cause, ainsi que leur statut. Le fait d'être considéré comme légitime et de bénéficier d'une aura de prestige a tendance à limiter les abus de pouvoir. À l'inverse, un déséquilibre entre pouvoir et statut social est un cocktail dangereux, comme le confirment les travaux de Nathanael Fast, chercheur à l'université de Californie du Sud : « La combinaison d'un faible statut et d'un pouvoir élevé peut conduire à des comportements négatifs, par exemple des demandes insensées à ses subalternes ». En cause, un double mécanisme : un manque de statut est menaçant pour le leader, alors qu'un pouvoir important l'autorise à se conduire en adéquation avec ses sentiments et ses états internes. Même un leader avec un statut privilégié peut être tenté par un abus de pouvoir. « Cela peut se produire si son accession au pouvoir ou ses compétences personnelles sont menacées ou remises en question », confirme le chercheur, pour qui la prévention de tels actes nécessite de valoriser les leaders. « En les traitant avec respect et en leur fournissant ainsi un statut plus reconnu, on pourrait éviter les sentiments négatifs, à l'origine des abus de pouvoir », estime-t-il. D'autres recherches apportent une autre explication : le pouvoir a tendance à corrompre ceux qui pensent le mériter. Joris Lammers, de l'université de Cologne en Allemagne, et Adam Galinsky, de l'université Northwestern aux États-Unis, ont mené plusieurs études pour comprendre l'impact du pouvoir sur la moralité – de ses propres actions et celles des autres. Leurs résultats le confirment : le pouvoir favorise une tendance à l'hypocrisie, selon laquelle les règles morales s'appliquent davantage à autrui qu'à soi-même ! On condamne alors plus facilement les transgressions d'autrui (par exemple, la fraude fiscale) que ses propres tricheries. Alors que les personnes sans pouvoir considèrent que tout le monde, dirigeant ou pas, doit être logé à la même enseigne… En poussant plus en avant leurs travaux, les deux chercheurs ont également découvert que la punition n'a que peu de poids : lorsqu'ils sont pris en faute, les puissants ne montrent que peu de signes de contrition. Non seulement ils abusent facilement du système, mais ils donnent l'impression d'en avoir le droit. Des découvertes qui ne risquent pas de redorer le blason des personnes en situation de pouvoir… ●

RÉFÉRENCES

■ N. J. Fast et coll., *The destructive nature of power without status,* Journal of Experimental Social Psychology, janvier 2012.

■ J. Lammers et coll., *Power increases hypocrisy moralizing in reasoning, immorality in behavior,* Psychological Science, mai 2010.


OLLY - FOTOLIA

Avec la montée en puissance des risques psychosociaux, une question s'impose : comment éviter les effets néfastes du travail ? Contre l'excès de stress, de nouvelles techniques s'appuient sur le rôle crucial du cortex préfrontal. Et pour éviter le burn-out ou limiter ses effets, des méthodes de prévention et de remédiation démontrent leur efficacité. Finalement, pour se sentir en harmonie avec soi-même dans la sphère professionnelle, rien ne remplace l'action concrète et le changement d'attitude : quelques "trucs" inspirés des sciences cognitives permettent à chacun de (re)prendre confiance en soi et de gagner en efficacité.

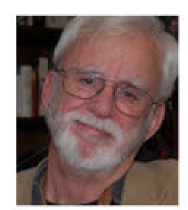
Anticiper et vaincre ses difficultés



PAR GILLES MARCHAND

Procrastination : faire d'une faiblesse une force !

Pourquoi ne pas remettre à demain ce qu'on peut faire le jour même ? Pour le philosophe John Perry, la "procrastination structurée" est une nouvelle manière d'envisager ce qu'on considère généralement comme un problème. Un moyen, surtout, de gagner en efficacité et en mieux-être.



JOHN PERRY est professeur de philosophie à l'université Stanford, États-Unis.

« Aujourd'hui, c'est décidé, j'attaque ce dossier. » Cette phrase, cela fait plusieurs jours que Benjamin se la répète chaque matin en se rendant à son travail. Mais aujourd'hui, ce n'est pas pareil, il y croit, d'ailleurs il n'a pas le choix, l'échéance se rapproche sérieusement. En arrivant au travail, il voit le fameux dossier posé sur son bureau, mais ne s'en saisit pas tout de suite, commençant d'abord par trier son courrier. Une tâche qui n'a rien d'urgent, mais Benjamin va y consacrer une bonne partie de la matinée.

UN CYCLE EN 11 ÉTAPES. Quand il prend conscience du temps écoulé, c'est un peu coupable et anxieux qu'il se rappelle sa priorité du jour. Pourtant, encore une fois et sans trop réfléchir, pour évacuer la tension provoquée par cette prise de conscience du retard qui s'accumule, Benjamin se lève et va rendre visite à un de ses collègues, qui lui rappelle le petit service qu'il lui a demandé la semaine passée. De retour à son bureau, il s'occupe de rassembler la documentation pour son collègue. Ce qui lui fait réaliser que ses propres archives sont plutôt désorganisées et nécessitent une petite remise en ordre… C'est ainsi que, de fil en aiguille, Benjamin a tout fait sauf ce qu'il avait prévu de faire. Il s'en veut et rentre, frustré, en se disant : « Demain, c'est sûr, j'attaque le dossier ! ».

Cet exemple vous parle ? Alors vous faites sans doute partie de la vaste communauté des procrastinateurs. D'après plusieurs études, 95 % des personnes reconnaissent procrastiner, et 15 à 20 % d'entre elles estiment qu'il s'agit d'une tendance chronique. La situation de Benjamin, décrite par le thérapeute Bruno Koeltz, suit parfaitement les



© Spinetta

11 étapes du cycle de la procrastination définies par le psychologue américain Albert Ellis. Et nombre de manuels proposent des méthodes, trucs et astuces pour surmonter ce cycle infernal. Encore faut-il que ce projet ne soit pas remis… à demain !

LES DEUX OBJECTIFS DE LA PROCRASTINATION STRUCTURÉE. Lui-même procrastinateur, le philosophe John Perry propose aujourd'hui une autre approche : plutôt que de chercher à tout prix, et avec un risque élevé d'échec, à se débarrasser de cette tendance, pourquoi ne pas en faire une force, en s'organisant pour en tirer le meilleur profit ? De sa réflexion est tiré le concept de "procrastination structurée", récompensé en 2011 par le prix Ig Nobel – un prix humoristique décerné chaque année à l'université Harvard, pour couronner des avancées scientifiques ou des théories qui « font rire au premier abord, et ensuite font réfléchir ». Pour le professeur de la prestigieuse université Stanford, son concept a deux objectifs : « Dès lors qu'on accepte sa condition de procrastinateur structuré, non seulement on se sent mieux, mais on augmente au maximum sa capacité de travail. Quand le sentiment de culpabilité se dissipe, on comprend plus facilement les entraves à l'action. »

Plutôt que de chercher à se débarrasser de cette tendance, mieux vaut chercher à l'apprivoiser. Car le procrastinateur est rarement inactif : il s'adonne à des activités utiles, mais non prioritaires, pour se soustraire aux tâches plus importantes. John Perry propose donc d'organiser la liste d'activités en jouant sur les différents niveaux d'urgence. L'astuce consiste à bien sélectionner les ▶

Êtes-vous un "vrai" procrastinateur ?

Pour vous aider à vous situer sur l'échelle de la procrastination, Piers Steel a conçu un test qu'il a soumis à des dizaines de milliers de personnes dans le monde. Pour la version intégrale, rendez-vous sur son site internet procrastinatus.com (en anglais). Voici la version abrégée, présentée dans son livre Procrastination (Éditions Privé, 2010).

Pas du tout vrai	Assez peu vrai	Parfois vrai	Souvent vrai	Très souvent vrai	POINTS
1 – Je remets à plus tard des tâches au-delà d'un délai raisonnable.					
1	2	3	4	5	
2 – J'accomplis toutes les tâches que j'estime nécessaires sur le moment.					
5	4	3	2	1	
3 – Je regrette souvent de ne pas m'attaquer plus tôt à une tâche.					
1	2	3	4	5	
4 – Dans certains domaines, j'ai tendance à ajourner, tout en sachant que je ne devrais pas.					
1	2	3	4	5	
5 – Quand une tâche se présente, je m'en occupe avant de passer à des tâches moins importantes.					
5	4	3	2	1	
6 – Je remets tout à plus tard, au point que mon bien-être ou mon efficacité en pâtissent.					
1	2	3	4	5	
7 – À la fin de la journée, je sais que j'aurais pu mieux occuper mon temps.					
1	2	3	4	5	
8 – J'utilise mon temps avec discernement.					
5	4	3	2	1	
9 – Je fais autre chose alors que je devrais accomplir une tâche donnée.					
1	2	3	4	5	
				SCORE TOTAL	

N.B. : Les questions 2, 5 et 8 sont évaluées en sens inverse des autres.

SCORE	COMPARAISON	NIVEAU DE PROCRASTINATION
9 à 19	Vous êtes dans la fourchette basse (10 %)	Votre devise est: « Commencer par le commencement »
20 à 23	Vous êtes dans la fourchette basse (10-25 %)	
24 à 31	Vous êtes dans la moyenne (50 %)	Procrastinateur moyen
32 à 36	Vous êtes dans la fourchette haute (10-25 %)	
37 et +	Vous êtes dans la fourchette haute (10 %)	Votre devise est: « Demain est un autre jour »

projets qui méritent d'être placés en tête de liste, avec deux caractéristiques : ils sont soumis à des délais contraignants (mais pas trop) et sont importants (mais pas trop).

UNE ARNAQUE PYRAMIDALE CONTRE SOI. C'est finalement un jeu de chaises musicales qu'il s'agit de maîtriser. C'est en mettant en tête de liste une activité plus importante que vous serez incité à réaliser celle qui occupait juste avant la première place, et que vous reportiez sans cesse. En jouant sur ce levier, cette dernière peut être achevée. Pour se concentrer enfin sur son dossier, Benjamin aurait ainsi intérêt à se trouver une autre priorité, qui deviendra la nouvelle "victime" de sa tendance à remettre à plus tard. Comme l'explique John Perry, « la procrastination structurée requiert une dose de mauvaise foi, puisqu'elle repose sur une constante arnaque pyramidale contre soi-même ».

Pour le philosophe, la recherche de la perfection ne doit pas primer dans la réalisation des tâches. Mieux vaut s'autoriser à produire un travail imparfait, ce qui nécessite malgré tout un minimum de discipline. Celle-ci passe par un tri des urgences, basé sur une estimation de la quantité de travail nécessaire pour répondre aux attentes. « Lorsque vous vous engagez à vous acquitter d'une mission, pensez à mettre en balance les désagréments et les avantages qu'impliquerait une réalisation imparfaite », conseille John Perry. En s'autorisant à fournir un travail de qualité, mais sans recherche d'excellence, on serait ainsi dans de meilleures dispositions pour s'y mettre sans attendre le dernier moment.

SIX CONSEILS PRATIQUES. Pour concrétiser la dynamique de procrastination structurée, plusieurs conseils pratiques sont proposés.

- **La liste de priorités :** cet "agenda à long terme" doit comporter en tête de liste une tâche qui semble très importante – mais qui, au fond, ne l'est pas tant que ça –, et qui vous motive à accomplir des activités a priori moins importantes.
- **La to-do-list quotidienne :** elle doit notamment intégrer des choses à ne pas faire, car celles-ci vous détournent de vos objectifs – par exemple, prendre une seconde tasse à café. Il est également conseillé de l'établir la veille au soir, pour la mettre en application dès le début de la journée. La to-do-list relève d'une « stratégie d'automanipulation qui renforce la productivité ».
- **La fragmentation des tâches :** « c'est une méthode d'une efficacité redoutable », estime John Perry, qui conseille également de se féliciter dès qu'une partie de l'activité est réalisée.



« L'impulsivité est au cœur de la tendance à procrastiner »

Spécialise mondialement reconnu de la procrastination, Piers Steel décrypte les mécanismes en jeu, dont l'impulsivité et le manque de confiance en soi. Pour ce professeur de l'université de Calgary, au Canada, chacun peut renforcer ses capacités d'autorégulation.

Dans votre livre, vous expliquez que la procrastination n'a rien à voir avec le perfectionnisme. Comment expliquez-vous que ces deux phénomènes soient presque systématiquement associés pour justifier la procrastination ?

La plupart des procrastinateurs recourent à une multitude de justifications, proches de mécanismes de défense freudiens. Le perfectionnisme est une explication plus acceptable que la vérité, à savoir que vous forgez votre propre échec en ne réussissant pas à aller au bout de vos objectifs. Ainsi, on a beau accumuler des preuves qu'il n'y a quasiment rien en commun entre le perfectionnisme et la procrastination, la vérité n'implique pas nécessairement que l'on souhaite croire en elle.

La procrastination peut notamment être expliquée par l'impulsivité. Quels sont les autres traits de personnalité qui peuvent être impliqués ?

Le manque de confiance en soi et en ses propres capacités peut y contribuer. C'est également le cas d'un faible niveau de besoin de réussir, lorsqu'on ne tire plus assez de satisfactions de ses propres réalisations. Tous deux forment le numérateur de l'équation de la procrastination que j'ai conçue – "Attente" X "Valeur". Le dénominateur est l'impulsivité, qui est la partie la plus importante de l'équation.

Il existe plusieurs voies pour atténuer la procrastination, par exemple le renforcement de la confiance en soi. Quelle méthode recommandez-vous ?

Je conseille en priorité de cibler l'impulsivité, qui est au cœur de la plupart des tendances à procrastiner, puis de se centrer sur les méthodes environnementales, comme le fait de mettre à distance les tentations. C'est réellement le moyen le plus simple et efficace pour réduire la procrastination. Pour autant, la "recette" idéale des techniques d'autorégulation reste propre à chaque individu – elle dépend de l'environnement, des traits de personnalité… On n'est donc pas dans une logique de prêt-à-porter. Pour certains, une seule méthode peut suffire, quand d'autres auront besoin de quatre ou cinq techniques pour obtenir un résultat.

- **La gestion de l'ordinateur :** « véritable malédiction pour le procrastinateur », les nouvelles technologies sont autant de sources permanentes de distraction. À chacun de trouver la stratégie la plus efficace pour les contrer. John Perry a la sienne : il s'autorise à surfer sur internet quand il sait qu'un événement va rapidement l'interrompre – un rendez-vous téléphonique, par exemple.
- **L'organisation de l'espace de travail :** d'après John Perry, la plupart des procrastinateurs sont des « organisateurs verticaux » (qui ont besoin d'avoir tous les éléments devant eux, à leur disposition immédiate). Archiver des documents dans ▶

Quel type de procrastinateur êtes-vous ?

Comme le montrent les études de Piers Steel, il existe une multitude de causes à la procrastination. Après avoir estimé votre degré de procrastination, voici un nouveau test pour vous aider à découvrir les raisons de votre tendance à remettre à plus tard.

Pour calculer vos points, faites le total des questions suivantes :

ÉCHELLE D'ATTENTE

1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22

SCORE

ÉCHELLE DE VALEURS

2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23

SCORE

ÉCHELLE DE TEMPS

3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24

SCORE

En fonction des résultats obtenus, vous pouvez mieux comprendre votre profil de procrastinateur.

L'Attente : *Elle forme le cœur de la confiance en soi et de l'optimisme. Si vous commencez à croire que vos objectifs sont hors de votre portée, vous cessez d'essayer de les atteindre.*

La Valeur : *Moins la tâche a une valeur à vos yeux, plus vous avez de mal à l'aborder. C'est ce qui explique que les activités perçues comme des corvées provoquent des pics de procrastination.*

Le Temps : *Les gratifications obtenues rapidement ont plus de valeur pour vous que celles qui exigent une attente. Cela s'explique par votre tendance à l'impulsivité.*

Pas du tout vrai	Assez peu vrai	Parfois vrai	Souvent vrai	Très souvent vrai	POINTS
1 – Quand j'y consacre du temps, je réussis.					
1	2	3	4	5	
2 – Une tâche qui ne m'intéresse pas me décourage.					
1	2	3	4	5	
3 – Je suis dans le pétrin parce que j'ai tendance à me laisser entraîner par une activité agréable.					
1	2	3	4	5	
4 – Quand je m'applique, je vois des résultats.					
1	2	3	4	5	
5 – J'aimerais avoir un travail agréable.					
1	2	3	4	5	
6 – J'entreprends des tâches qui me paraissent plaisantes au premier abord, sans réfléchir aux conséquences de ce choix.					
1	2	3	4	5	
7 – Si je me donne du mal, je réussis.					
1	2	3	4	5	
8 – Mon travail me paraît inutile.					
1	2	3	4	5	
9 – Quand une tentation se présente à moi, j'ai du mal à résister.					
1	2	3	4	5	
10 – Je suis convaincu que mes efforts seront récompensés.					
1	2	3	4	5	
11 – Le travail m'ennuie.					
1	2	3	4	5	
12 – Mon comportement tend à satisfaire mes besoins immédiats plutôt que mes objectifs à long terme.					
1	2	3	4	5	
13 – Je suis tenace et plein de ressources.					
1	2	3	4	5	
14 – Je manque d'enthousiasme pour entreprendre ce dont je suis chargé.					
1	2	3	4	5	
15 – Quand une distraction amusante se présente, je me laisse facilement tenter.					
1	2	3	4	5	
16 – Quel que soit le problème qui se présente, je parviens à le surmonter tôt ou tard.					
1	2	3	4	5	
17 – Quand une tâche est ennuyeuse, j'ai tendance à rêvasser plutôt qu'à me concentrer.					
1	2	3	4	5	
18 – J'ai du mal à retarder les occasions de me distraire quand les tâches s'accumulent.					
1	2	3	4	5	
19 – En fournissant l'effort nécessaire, je peux surmonter les difficultés.					
1	2	3	4	5	
20 – Je ne trouve pas mon travail agréable.					
1	2	3	4	5	
21 – Je préfère les petits plaisirs immédiats aux plaisirs plus importants que je dois attendre.					
1	2	3	4	5	
22 – Gagner est quelque chose que je maîtrise.					
1	2	3	4	5	
23 – Si une activité est ennuyeuse, je deviens distrait.					
1	2	3	4	5	
24 – J'ai beaucoup de mal à attendre la gratification.					
1	2	3	4	5	



des classeurs ou sur des étagères, alors qu'on doit les utiliser pour concrétiser ses objectifs, serait donc moins efficace, car, estime le philosophe, « les documents visibles peuvent m'interpeller et me faire signe ». Reste une contrainte : celle d'un espace suffisant pour disposer, de façon visible, tous les dossiers en attente…

• **Le travail d'équipe :** dans les situations où les tâches à accomplir s'inscrivent dans un projet collectif, mieux vaut s'entourer de coéquipiers non procrastinateurs. Mais « deux procrastinateurs structurés sont capables d'abattre un travail impressionnant, à condition de bien se répartir les tâches qu'ils remettent au lendemain et celles dont ils s'acquittent », précise le philosophe.

L'INTÉRÊT DE L'IMPULSIVITÉ. Procrastinateur lui-même, mais repenti, Piers Steel a consacré l'essentiel de sa carrière à ce sujet. S'il pense que la procrastination a surtout des désavantages et conséquences pénibles, lui aussi reconnaît que des améliorations sont possibles sans chercher l'éradication totale. L'objectif, selon lui, consiste à gérer les impulsions à court terme et les objectifs à long terme, pour améliorer sa maîtrise de soi. Mais la mise en œuvre nécessite justement… de la maîtrise de soi.

« Pour la plupart des personnes, il est sans doute possible de réduire très fortement la tendance à procrastiner, explique le professeur de ressources humaines et dynamiques organisationnelles à l'université de Calgary. L'élimination totale n'est pas évidente, et n'est peut-être même pas désirable. Un certain niveau d'impulsivité contribue à la richesse humaine ! La première étape est de reconnaître que la procrastination peut poser des problèmes et que vous êtes prêt à essayer quelques méthodes pour tenter de l'atténuer. » Sans reporter à demain vos bonnes intentions…

RÉFÉRENCES

- J. Perry, *La Procrastination – l'art de reporter au lendemain,* Autrement, 2012. Voir aussi le site de John Perry, goo.gl/rf7nM
- P. Steel, *The nature of procrastination : a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure,* Psychological Bulletin, janvier 2007.
- P. Steel, *Procrastination. Pourquoi remet-on à demain ce qu'on peut faire aujourd'hui ?,* Privé, 2010. Voir aussi le site de Piers Steel, goo.gl/CwgxQ
- B. Koeltz, *Comment ne pas tout remettre au lendemain,* Odile Jacob Poches, 2008.

PAR VALÉRIE BURON ET GILLES MARCHAND

Surmonter son stress avec le cortex préfrontal

DIEGO CERVO/GETTY IMAGES

Utile à petites doses, le stress peut devenir envahissant et perturber l'efficacité professionnelle. Comment apprendre à le maîtriser? De nouvelles techniques voient le jour, basées sur le même principe: recruter son cortex préfrontal, là où se trouve l'intelligence supérieure, pour faire preuve de créativité et d'ouverture d'esprit.



PHILIPPE R. GOLDIN est chercheur au laboratoire de neurosciences cognitives de l'université Stanford, États-Unis.



JACQUES FRADIN est le fondateur de l'Institut de Médecine Environnementale, ainsi que le fondateur et directeur scientifique de l'Institut de NeuroCognitivisme, France.

Une présentation orale devant une audience, l'attente de résultats d'analyse, un avion qui ne décolle pas, des bouchons interminables sur la route… Autant de facteurs déclencheurs de stress, un état déplaisant dont on se passerait bien. D'autant qu'il motive 50 % des arrêts de travail et que son coût économique direct serait de l'ordre de 3 % du PIB, son coût total atteignant sans doute 10 %, voire davantage.

DES RÉACTIONS AU STRESS INADAPTÉES. Un "palmarès" éloquent! Pourtant, à l'origine, le rôle du stress est positif: il s'agit d'un système d'alerte, d'un mécanisme de défense, contre les attaques potentielles de l'environnement. Si la partie la plus primitive de notre cerveau, le cerveau reptilien et notamment l'hypothalamus, détecte ou croit détecter une situation de danger, elle enclenche un processus instinctif, génétiquement programmé, de survie: le stress. Mais au cours de l'évolution, le contrôle de l'homme sur les autres espèces a modifié son rôle. Aujourd'hui, nos réactions de stress sont devenues inadaptées: on réagit plus souvent pour des futilités que pour des raisons de survie. Ce nouveau stress n'est donc plus déclenché par des causes externes, mais bien souvent internes, qu'on ne parvient pas toujours à s'expliquer. À quoi cela sert-il en effet de klaxonner dans un bouchon ou d'imaginer le pire concernant de résultats d'analyses? Pour vaincre ses pensées incohérentes, nous sommes dotés d'un formidable outil: le cortex préfrontal (CPF), une partie du cerveau où réside l'intelligence supérieure, là où se forment anticipation, raisonnement, logique, réflexion… Oui, mais voilà, pour vaincre le stress déclenché par une source interne, encore faut-il avoir accès aux ressources formidables de notre CPF.

LA GESTION DES MODES MENTAUX. La solution résiderait dans notre capacité à mobiliser, en toute conscience, l'ensemble des ressources psychologiques dont nous disposons pour combattre ou diminuer le stress. « L'objectif est de créer ou de favoriser la curiosité, la capacité d'acceptation, la nuance, la relativité ou encore la rationalité, explique Jacques Fradin, directeur de l'Institut de Médecine Environnementale (IME) à Paris. L'état d'esprit dans lequel nous sommes prédispose énormément notre capacité à nous ouvrir aux autres et à comprendre les choses complexes. L'ouverture d'esprit n'est pas seulement éthiquement positive, politiquement correcte; elle est aussi physiologiquement nécessaire pour accomplir une tâche d'apprentissage ». Spécialiste de la gestion du stress, il a créé avec son équipe une échelle évaluant la Gestion des Modes Mentaux (GMM) et élaboré des exercices aidant à surmonter le stress (voir encadré). La GMM décrit six clés universelles: six dimensions sur lesquelles il s'agit de placer son curseur et tenter de le déplacer ▶

80%

90%

100%

Mode mental automatique ou mode mental préfrontal ?

Évaluez votre tendance à stresser

Évaluez dans le tableau ci-dessous votre taux de stressabilité (tendance à stresser) et de sérénité (capacité à garder son calme) sur une échelle de 1 à 9, 5 étant la valeur médiane, selon les six dimensions des modes mentaux.

Paramètres du mode automatique	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Paramètres du mode préfrontal
Stressabilité										Sérénité
Routine										Curiosité sensorielle
Refus										Acceptation
Dichotomie										Nuance
Certitude										Relativité
Empirisme										Réflexion logique
Image sociale										Opinion personnelle

➜ Routine/curiosité : goût du familier/recherche de la nouveauté
➜ Refus/acceptation : persévération malgré l'échec/capacité d'adaptation, souplesse
➜ Dichotomie/nuance : vision binaire/vision subtile
➜ Certitude/relativité : détention de la vérité/tout est relatif
➜ Empirisme/réflexion : recherche de la productivité/chercher à comprendre
➜ Image sociale/opinion personnelle : forte préoccupation du jugement des autres/assumer une opinion en prenant en compte le regard des autres.

Entraînez-vous avec des situations qui vous concernent.

Exemple : Vous devez décider d'accepter ou refuser une proposition d'embauche très intéressante et bien rémunérée, mais qui implique de partir loin de votre ami(e). Êtes-vous prêt à tenter l'aventure ? À prendre en compte l'opinion des autres ? À vous tourner vers une nouvelle solution si la première choisie échoue ?

Tableau extrait de L'Intelligence du stress, de Jacques Fradin (Eyrolles, 2008), reproduit avec la permission de l'auteur.

d'un état stressant vers un autre plus apaisant, c'est-à-dire de quitter le mode mental automatique (MMA) pour adopter le mode mental préfrontal (MMP). « Ces dimensions seraient en quelque sorte un état d'esprit, en amont de la réflexion ; elles permettraient de recruter les territoires adaptés aux besoins que nous avons » ajoute-t-il.

CHANGER D'ÉTAT D'ESPRIT. Encore faut-il le vouloir ! « L'engagement dans l'état d'esprit est un préalable à la "capacité à", précise le spécialiste. La probabilité de réussite d'un élève est bien plus élevée s'il est intéressé que s'il travaille, mais a l'air de s'ennuyer ». MMA et MMP sont en réalité complémentaires : le MMA est essentiel dans une majorité de cas, pour des tâches courantes et même d'expertise, lorsque l'on a acquis une gestuelle, une compétence. Le MMP, pour sa part, est là pour parer à toute situation nouvelle, inattendue, donc potentiellement stressante. « Si tout allait bien en permanence, on n'aurait pas besoin du MMP, explique Jacques Fradin. Cependant, c'est un peu le Titanic sans le canot de sauvetage : il faut compter sur le fait qu'on n'aura jamais d'ennuis… Lors d'un risque d'accident, c'est l'activité du MMP qui nous permet de faire dans un temps très court des choses que nous ne connaissons pas et qui nous permettent souvent de nous sauver la vie. Pendant cette phase on est très calme, le stress ne vient qu'après… quand on repasse en MMA. »

DES STRATÉGIES ANTISTRESS ÉVALUÉES PAR L'IRM. Qu'en dit l'imagerie cérébrale ? Dans le cadre de travaux menés par Philippe Goldin et ses collègues de l'université Stanford, deux techniques utilisées par les psychologues pour aider leurs patients à réguler leurs émotions ont été comparées : la "réévaluation cognitive" et la "suppression". La première, qui tend à recruter le MMP, consiste à relativiser ou positiver face à une situation déplaisante. Par exemple, lorsque l'on voit une aiguille entrer dans la peau d'une personne qui se fait vacciner, plutôt que d'imaginer qu'elle souffre, il vaut mieux se dire que c'est bon pour elle : on fait alors preuve de créativité dans la façon d'interpréter un événement potentiellement stressant. La seconde méthode consiste simplement à supprimer tous les sentiments émotionnels et sensations physiques et se persuader que "tout va bien". On essaie alors de contrôler ce que l'on dit, mais également nos expressions faciales, nos gestes du corps, le regard. Les chercheurs ont montré que, dans les deux cas, deux structures clés dans l'expression émotionnelle s'activent : l'amygdale et l'insula. Mais ces activations étaient moindres et diminuaient plus vite avec la réévaluation cognitive.

UNE ALTERNATIVE EFFICACE : LA MÉDITATION. Cette dernière méthode se révèle ainsi plus pertinente que la suppression. Pas surprenant, puisque ne pas penser à quelque chose, c'est encore y penser. « L'image, le souvenir ou la pensée associée revient à la conscience, confirme Philippe Goldin. Essayer de supprimer une image ou une pensée peut paradoxalement renforcer les aspects négatifs de cette image ou pensée ». À long terme, la réévaluation cognitive apparaît donc comme plus adaptée. « Il y a de fortes chances que nous rencontrions de nouveau la même situation ou une situation similaire. Si nous pouvons donc apprendre à examiner les situations difficiles et reformuler nos réponses automatiques inadaptées, nous pourrions créer les conditions pour apprendre à vivre avec nos émotions, ne pas avoir peur », poursuit le chercheur.

À court terme en revanche, la suppression est parfois préférable : « Quand un enfant tombe et regarde sa mère, cette dernière devrait essayer de dissimuler son inquiétude ou sa peur. Ce qui pourrait aider l'enfant à ne pas devenir peureux ou effrayé lorsqu'il tombe et lui apprendre à réguler ses émotions ». Troisième option que propose d'expérimenter Philippe Goldin : la méditation consciente. « Elle peut permettre de s'extraire du contenu de l'esprit de façon à réduire le stress. Spécifiquement, la conscience de l'esprit consiste à changer de perspective, à prendre du recul sur ce qu'il se passe pour observer et non juger ». Une méthode dont l'efficacité antistress vient de bénéficier d'un nouvel éclairage scientifique : d'après des travaux menés par l'UC Davis Center for Mind and Brain, la méditation de type pleine conscience permettrait de diminuer les niveaux de cortisol, la principale hormone du stress. De quoi expliquer la zen attitude, en toutes circonstances, des moines bouddhistes… ●

> « La méditation de type "pleine conscience" permettrait de diminuer le cortisol, l'hormone du stress »



DEAN MITCHELL/GETTY IMAGES

RÉFÉRENCES

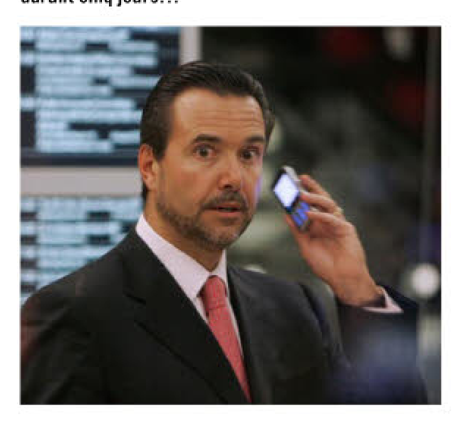
- T.L. Jacobs et coll., *Self-reported mindfulness and cortisol during a shamata meditation retreat,* **Health Psychology, mars 2013.**
- J. Fradin, *L'Intelligence du stress,* **Eyrolles, 2008.**
- P.R. Goldin et coll., *The neural bases of emotion regulation: reappraisal and suppression of negative emotion,* **Biological Psychiatry, mars 2008.**

PAR VALÉRIE BURON ET GILLES MARCHAND

Alors que les risques psychosociaux en entreprise sont désormais sous les feux de l'actualité, l'épuisement professionnel intéresse de plus en plus les chercheurs : d'abord, pour évaluer ses conséquences sur la mémoire et les capacités de concentration ; ensuite, pour identifier des moyens de prévention et de remédiation. Une démarche de santé publique !

En décembre 2011, le quotidien anglais The Guardian annonçait qu'António Horta-Osório allait reprendre ses fonctions après deux mois d'arrêt maladie pour surmenage. Parmi les symptômes du PDG de Lloyds Banking Group, la première banque britannique, une privation de sommeil durant cinq jours sous l'effet du stress. Le risque d'épuisement professionnel n'épargne personne, même dans les plus hautes sphères. Et ces derniers mois, le livre-témoignage d'Aude Selly – Quand le travail vous tue, histoire d'un burn-out et de sa guérison, aux éditions Maxima – a été largement relayé dans la presse quotidienne, les talk-shows télévisés et les émissions de radio.

Le PDG de Lloyds Banking Group, la première banque britannique, avait repris ses fonctions après deux mois d'arrêt maladie pour surmenage. Parmi les symptômes du dirigeant, des nuits blanches sous l'effet du stress qui ont provoqué une privation de sommeil durant cinq jours…



SIX SOURCES DU BURN-OUT. L'épuisement professionnel – ou burn-out – n'est donc plus tabou. La perception s'est déplacée : le "responsable" n'est plus la personne elle-même, victime d'une supposée faiblesse de caractère, mais l'environnement professionnel et le contexte de travail. Dans son livre Burn-out, publié en 2011, Christina Maslach, professeur de psychologie à l'université de Berkeley, présente le cas de Julie. Elle avait la réputation d'être une enseignante exceptionnelle, appréciée des élèves, de leurs parents, de sa hiérarchie. Mais vint le temps où elle n'eut plus l'impression que ses efforts en valaient la peine. Elle avait investi énormément d'énergie, ne comptant pas ses heures et acceptant des tâches qui dépassaient largement le cadre de son poste. À présent, elle est si épuisée qu'elle se contente de faire le strict minimum. Alors qu'elle était attentive aux progrès et aux besoins des élèves, elle devient négative et cynique vis-à-vis de leurs motivations et de leurs aptitudes.

La situation de cette jeune enseignante illustre les six sources du syndrome d'épuisement professionnel définies par Christina Maslach : surcharge de travail, manque de contrôle, déficit de récompense, dégradation de l'esprit de groupe, manque d'équité et valeurs contradictoires. Des salariés se sentent de plus en plus épuisés, deviennent inefficaces et perdent leurs repères. Avec, à la clé, un sentiment de dépersonnalisation et de perte de confiance en soi… Pour Patrick Légeron, psychiatre et co-auteur du rapport sur le stress du travail (remis en 2008 au ministère du travail), « il faut dépasser la dualité "fragilité individuelle" et "formes néfastes du travail". Le burn-out dépend de l'interaction entre les deux facteurs. »

Burn-out : peut-on vraiment s'en remettre ?

M&S Fotodesign - Fotolia

> « Les performances sont moindres en mémoire non verbale, mais également en attention auditive et visuelle »


MICHEL DELBROUCK est psychothérapeute et spécialiste du burn-out, Belgique.


PATRICK LÉGERON, est psychiatre et co-auteur d'un rapport ministériel sur le stress au travail, France.


ARNO VAN DAM, est chercheur en psychologie à l'Institute for Mental Health, Pays-Bas.

DES PERTURBATIONS MNÉSIQUES ET ATTENTIONNELLES. Les scientifiques s'intéressent aujourd'hui aux performances cognitives de personnes traitées pour burn-out. D'après des travaux menés par des chercheurs suédois, les 67 personnes étudiées présentent des capacités diminuées en mémoire non verbale et en attention auditive et visuelle. D'autres recherches ont confirmé que la concentration et la mémoire à court terme peuvent être altérées. Il faut souligner qu'une étude plus récente, menée par des chercheurs finlandais, a conclu à une absence d'impact cognitif. Un effet de la population examinée ? En effet, il ne s'agit pas de personnes déjà diagnostiquées, mais de jeunes salariés de moins de 35 ans à qui les chercheurs ont soumis le Maslach Burn-Out Inventory, un test permettant un auto-diagnostic. Dans ce cas, où les symptômes sont autodéclarés et où les personnes sont en début de carrière, aucune difficulté cognitive n'est notée.

On le voit, il reste encore beaucoup à découvrir sur les liens entre burn-out et performances cognitives. La faculté de médecine de Lund, en Suède, gère d'ailleurs un projet de recherche pour découvrir si les plaintes cognitives découlent bien d'une augmentation prolongée du taux des hormones du stress dans le cerveau, ou si elles sont antérieures à l'apparition des premiers symptômes.

L'EFFICACITÉ DES THÉRAPIES EN QUESTION. Un autre champ de recherche concerne la prise en charge des personnes diagnostiquées. Des chercheurs néerlandais ont testé l'impact d'une intervention motivationnelle sur la performance cognitive, en partant du principe que la motivation à soutenir ses efforts est altérée chez les personnes victimes de burn-out, provoquant un déficit de concentration et de mémorisation. Lorsque les chercheurs tentent de motiver leurs sujets, par des feedbacks positifs et des récompenses, les résultats sont sans appel. Contrairement aux sujets du groupe contrôle, les personnes en situation d'épuisement professionnel n'améliorent pas leurs résultats, et même manifestent une aversion encore plus marquée pour les efforts. « Notre étude confirme que les changements physiologiques liés au burn-out provoquent une diminution prolongée de la motivation, estime Arno van Dam, psychologue à l'Institute for Mental Health. En effet, un stress à ▶

5 axes de prévention

Pour Patrick Légeron, il est possible d'agir en amont, avant l'apparition du burn-out. Et sur ce point, c'est l'entreprise elle-même qui est l'objet de toutes les attentions…

Faire de ce sujet un axe stratégique de l'entreprise : « La question centrale, pour les entreprises, est de savoir si des salariés bien dans leur peau sont l'assurance d'une meilleure performance. La direction de Nokia estime que les mesures de prévention du stress permettent un formidable retour sur investissement. »

Banaliser la question : « Après des décennies de déni, le risque est de tomber dans la diabolisation. Mieux vaut au contraire accepter que les situations de travail peuvent induire un stress prolongé et un syndrome d'épuisement professionnel, pour en tirer les leçons et agir concrètement. »

Mettre en place des diagnostics : « Toutes les personnes ne sont pas victimes de burn-out pour les mêmes raisons. Certains sont sensibles à la quantité de travail, d'autres au manque de reconnaissance ou au sentiment d'isolement. »

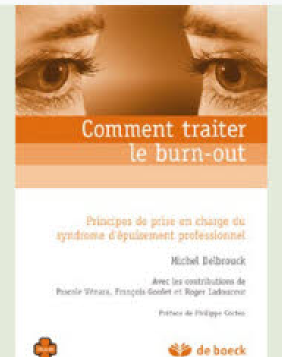
Revoir l'organisation du travail : « De la même façon que les diagnostics individuels, il faut analyser les systèmes d'organisation du travail et de management. Il n'existe pas de solution unique, mais seulement des réponses adaptées. »

Aider les salariés : « En phase de pré-burn-out, des cellules de soutien psychologique peuvent être utiles. »

M&S Fotodesign - Fotolia

Un traitement en 10 phases

Spécialiste du burn-out, psychothérapeute et médecin, Michel Delbrouck propose une méthode en dix phases successives pour aider les individus à sortir du syndrome d'épuisement professionnel :



COMMUNICATION : durant cette phase, la personne explique ses symptômes et raconte son vécu.

ÉVALUATION : des bilans physiques, psychologiques et comportementaux sont proposés.

ACCEPTATION : le processus thérapeutique est initié, c'est aussi le moment des techniques de respiration et de détente corporelle.

DÉSENGAGEMENT DU TRAVAIL : cette phase vise notamment des mesures conservatoires, ainsi que le dépistage de pathologies associées.

RECHERCHE DE SENS : le thérapeute poursuit son travail sur plusieurs dimensions – le renforcement du réseau affectif, l'exploration des choix professionnels, etc.

RE-DÉCOUVERTE : durant cette phase, des stratégies décisionnelles sont mises en place, et l'éventualité d'une réorientation professionnelle est envisagée.

RÉAPPRENTISSAGE : la reprise du travail est progressive, les rechutes sont acceptées et accompagnées, les motivations sont redéfinies.

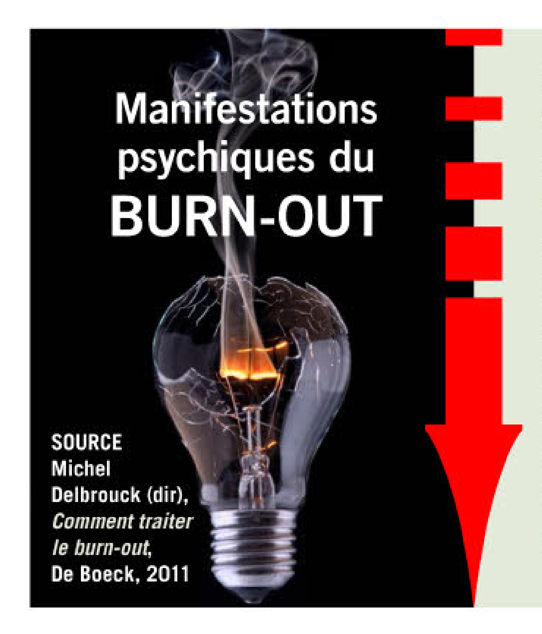
RÉSOLUTION : cette phase permet au patient de changer de perspective, notamment sur son illusion de toute-puissance et ses rapports à autrui.

CONSOLIDATION : des séances de contrôle permettent de poursuivre l'accompagnement vers la reprise professionnelle.

DÉPART : le thérapeute se désengage peu à peu, en s'assurant que la personne ne ressent pas de sentiment d'abandon.

« Cette approche très progressive est indispensable, estime Michel Delbrouck. La personne en situation de burn-out se sent incompétente, son estime de soi est altérée, des symptômes dépressifs sont souvent présents. La première phase consiste à l'aider à prendre conscience de son état, marqué par la confusion et la perte de repères. Il faut donc dénouer le fil, peu à peu. » Le soutien des proches est nécessaire à la réussite du traitement. Pour le thérapeute, certaines phases sont particulièrement délicates : l'acceptation, puis le désengagement du travail. « La phase de réapprentissage est également critique, car la confiance en soi doit être suffisamment forte pour envisager le retour à la vie professionnelle, soit dans le même métier, soit avec une réorientation ou un mi-temps. »

SOURCE
Michel Delbrouck (dir), *Comment traiter le burn-out*, De Boeck, 2011.



> perte de vitalité
> sensation d'abattement
> indifférence
> ennui
> cynisme
> désorientation
> déconcentration
> impatience
> irritabilité
> sentiment de toute-puissance
> effondrement
> dépression sévère

long terme peut conduire à des changements dans le cerveau qui sont associés à notre réactivité à la récompense. »

S'il n'y a pas de consensus sur les interventions et les traitements les plus efficaces, certaines pistes sont plus prometteuses que d'autres. La première priorité est de se retirer du travail et de se reposer, pour apaiser la situation immédiate. « Un traitement médicamenteux est souvent indispensable, estime Patrick Légeron. Le burn-out a sans doute des liens marqués avec la dépression, donc des anti-dépresseurs peuvent se révéler utiles. » Pour le psychiatre, le travail le plus fondamental consiste à « reconstruire psychologiquement l'individu ». Une thérapie cognitivo-comportementale, « qui a fait ses preuves sur la dépression », peut permettre de reconstruire le versant émotionnel et l'estime de soi, deux dimensions particulièrement affectées par le burn-out.

MÉDITATION ET SPORT, EN PRÉVENTION. C'est également l'opinion d'Arno van Dam, qui s'appuie sur les résultats d'une autre étude : « Les symptômes et les déficits cognitifs, chez 75 % des patients ayant suivi une thérapie cognitive et comportementale, ont diminué après deux ans et réagissent bien aux interventions motivationnelles. » Mais si les signes du burn-out ont tendance à disparaître, les personnes prises en charge ressentent encore, bien souvent, une fatigue généralisée, des symptômes dépressifs et un sentiment de détresse. De plus, l'amélioration se limite à ¾ des personnes concernées, ce qui en laisse tout de même un quart au bord de la route… « Il est possible que les personnes victimes de burn-out ne forment pas un groupe homogène, avance le chercheur. Certains auteurs supposent que les hauts niveaux de stress peuvent conduire à des changements cérébraux permanents. » Une hypothèse qui justifie, s'il le fallait encore, l'importance d'une approche préventive…

D'après plusieurs résultats de recherche, il est possible de limiter le risque d'épuisement professionnel à son propre niveau. Une étude exploratoire menée avec un petit groupe de 18 enseignants s'est intéressée aux effets protecteurs de la méditation. Le fait de suivre une formation à la "réduction du stress basée sur la pleine conscience", mise ensuite en pratique un quart d'heure chaque jour et complétée par des stratégies antistress en salle de classe (par exemple, porter son attention sur sa respiration, ses pensées, ses émotions, pendant de brefs moments) semble porter ses fruits : en diminuant le niveau de stress, cette méthode permettrait de prévenir le burn-out. Autre astuce, plus "physique" cette fois : une activité sportive régulière limiterait le risque de symptômes de dépression et de burn-out. C'est ce qui ressort d'une étude menée sur plus de 1 600 salariés israéliens, et qui révèle qu'un minimum hebdomadaire est requis : 150 minutes, et une efficacité optimale pour ceux qui arrivent à pratiquer du sport 4 heures par semaine. Vous savez ce qui vous reste à faire durant la pause déjeuner… ●

RÉFÉRENCES

■ C. Maslach & M. P. Leiter, *Burn-out*, Les Arènes, 2011.

■ A. Sandström et coll., *Impaired cognitive performance in patients with chronic burnout syndrome*, Biological Psychology, juillet 2005.

■ A. E. Castaneda et coll., *Cognitive functioning in relation to burnout symptoms and social and occupational functioning in a population-based sample of young adults*, Nordic Journal of Psychiatry, février 2011.

■ A. van Dam et coll., *Testing whether reduced cognitive performance in burnout can be reversed by a motivational intervention*, Work & Stress, juillet 2011.

■ A. van Dam et coll., *Impaired cognitive performance and responsiveness to reward in burnout patients: two years later*, Work & Stress, novembre 2012.

■ L. Flook et coll., *Mindfulness for teachers: a pilot study to assess effects on stress, burnout, and teaching efficacy*, Mind, Brain, and Education, septembre 2013.

■ S. Toker et M. Biron, *Job burnout and depression: unraveling their temporal relationship and considering the role of physical activity*, Journal of Applied Psychology, mai 2012.

Le Maslach Burn-out Inventory (MBI)

Le Maslach Burn-out Inventory est un instrument de mesure validé et utilisé dans de nombreuses études notamment dans des enquêtes réalisées pour des médecins et autres soignants. Ce test a l'avantage de pouvoir être utilisé chez des personnes saines en dehors de tout contexte psychiatrique ou professionnel. Il sonde 22 items, la fréquence à laquelle chaque symptôme est ressenti et donne une note sur une échelle de Likert à 7 gradations, allant de 0 à 6.

1. Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail
2. Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail
3. Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail
4. Je peux comprendre facilement ce que mes malades ressentent
5. Je sens que je m'occupe de certains malades de façon impersonnelle, comme s'ils étaient des objets
6. Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort
7. Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes malades
8. Je sens que je craque à cause de mon travail
9. J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens
10. Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail
11. Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement
12. Je me sens plein(e) d'énergie
13. Je me sens frustré(e) par mon travail
14. Je sens que je travaille trop dur dans mon travail
15. Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes malades
16. Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop
17. J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes malades
18. Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail, j'ai été proche de mes malades
19. J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail
20. Je me sens au bout du rouleau
21. Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement
22. J'ai l'impression que mes malades me rendent responsables de certains de leurs problèmes

Décodage

0	Vous n'éprouvez jamais ce qui est proposé
1	Vous éprouvez quelquefois par année ce qui est proposé
2	Vous éprouvez au moins une fois par mois ce qui est proposé
3	Vous éprouvez quelquefois par mois ce qui est proposé
4	Vous éprouvez au moins une fois par semaine ce qui est proposé
5	Vous éprouvez quelquefois par semaine ce qui est proposé
6	Vous éprouvez chaque jour ce qui est proposé

Épuisement émotionnel

Évalué par le total des réponses 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
faible (< 17), modéré (18 à 29), ou élevé (> 30)

Dépersonnalisation

Évaluée par le total des réponses 5, 10, 11, 15, 22
faible (< 5), modérée (6 à 11), ou élevée (> 12)

Accomplissement personnel

Évalué par le total des réponses 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21
faible (< 33), modéré (34 à 39), ou élevé (> 40)

Le test MBI-GS (Maslach Burn-out Inventory General Survey) à appliquer en dehors du secteur de la relation d'aide aux personnes (commerciaux, entrepreneurs, policiers…) comprend 16 items, ne prend que 5 à 10 minutes et peut être acheté sur le site de Christina Maslach : https://www.cpp.com/en/detail prod.aspx? pc = 35

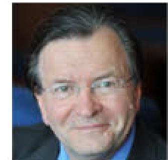
PAR GILLES MARCHAND

Des traits de personnalité ou des expériences d'échec peuvent provoquer le sentiment de n'être « bon à rien ». Pourtant selon les spécialistes, cette impression persistante peut être facilement vaincue. Tout est question d'attitude… et de mise en action !

Comment reprendre **confiance en soi**



JÉRÔME PALAZZOLO est psychiatre et chercheur associé à l'université de Nice, France.



LIONEL BELLENGER est maître de conférences à l'université Paris 3- Sorbonne Nouvelle, à HEC et formateur, France.

Difficultés à prendre des décisions de façon autonome, besoin permanent d'être rassuré par autrui, manque d'initiatives, timidité excessive… Cette description vous parle-t-elle ? Vous avez toujours manqué de confiance en vous ? Vous êtes peut-être une personnalité dépendante, comme 2 % de la population selon des estimations récentes. « Il ne s'agit pas d'une pathologie, mais d'un mode de fonctionnement spécifique, lié à une structure de personnalité, explique Jérôme Palazzolo, psychiatre et chercheur associé à l'université de Nice. Son origine dépend d'une dynamique biopsychosociale. »

D'abord, des éléments biologiques hérités, avec des exemples familiaux de personnalité dépendante. Une composante psychologique est également impliquée : « la personnalité se construit au cours de l'enfance, par l'éducation et les expériences de vie, mais aussi le vécu quotidien et la manière dont on interprète les événements. » Enfin, l'environnement joue un rôle essentiel, comme le stress quotidien ou des problèmes personnels dont l'accumulation peut participer à l'expression d'un trouble de la personnalité.

RÉUSSIR "À L'INSU DE SON PLEIN GRÉ".

« Cette dynamique explique que chaque personnalité dépendante s'appuie sur une histoire et donc une construction unique », précise Jérôme Palazzolo. Ce manque de confiance permanent peut être très handicapant dans la vie affective et professionnelle, empêchant de se lancer des défis et d'y répondre. Cette spirale infernale n'empêche pas de réussir ce qu'on entreprend, mais il semble que des ▶

VLORZOR - FOTOLIA















expériences positives ne changent rien à la donne… « Quand une action est couronnée de succès, on va l'attribuer à quelque chose d'externe – une autre personne, le contexte, la chance, etc. C'est ce qu'on appelle le "locus de contrôle" externe, qui caractérise la personnalité dépendante. » Dans ce cadre, mais aussi chez les personnes en manque de confiance suite à des expériences négatives, les conséquences sont fortes sur l'estime de soi. Comment sortir de ce cercle vicieux et restaurer sa confiance ? Il s'agit dans un premier temps de changer d'attitude, en apprenant à modifier sa perception du monde. C'est l'avis de Lionel Bellenger, maître de conférences à l'université Paris 3- Sorbonne Nouvelle, à HEC et formateur : « Il est important de nourrir sa confiance en luttant contre les effets de la défiance. Cela revient à privilégier une vision réaliste et lucide, au lieu de se focaliser sur ce qui ne va pas, une attitude qui crée et entretient un processus de défiance vis-à-vis de soi et des autres. » Le conférencier cite en exemple l'élève dont on dit qu'il est "nul en maths" ; un phénomène connu en psychologie sociale, la prescription du symptôme, provoque chez l'enfant le sentiment qu'il est effectivement nul. « Le point fondamental, dans cette situation, est de viser un rééquilibrage, en investissant dans d'autres domaines ou en adoptant une attitude de défi », estime Lionel Bellenger.

LES ACTIONS (RE)PRENNENT LE POUVOIR. Dans les années 1980, le célèbre psychosociologue Albert Bandura a proposé un concept qui éclaire le manque de confiance en soi : il s'agit du sentiment d'efficacité personnelle. L'individu doit croire en sa capacité d'influencer son comportement ou son environnement par ses actions. Sans cette conviction, il n'y a pas de motivation à agir. On ne prend plus d'initiatives et on évite les difficultés, ce qui altère la confiance en soi. Les travaux d'Albert Bandura ont mis en avant quatre moyens pour renforcer le sentiment d'efficacité personnelle. D'abord par le modelage social : l'entourage peut être source d'inspiration et de motivation. Un second moyen est lié à l'état émotionnel. On a intérêt à cultiver une humeur positive, qui augmente le sentiment d'efficacité personnelle alors qu'une humeur négative le diminue. Les deux derniers moyens sont sans doute les plus efficaces, car ils remettent l'action au cœur de la reprise de confiance en soi. La première méthode dépend de ses proches (amis, collègues), dont les encouragements poussent à poursuivre

Méthodologie : développer la pensée alternative

Une méthode classique permettant de développer une pensée alternative est la fiche des trois colonnes de Beck, distinguant "situation", "émotions" et "pensées automatiques". Une quatrième colonne permet de réfléchir aux pensées alternatives, avec une application concrète. Prenons par exemple une situation de manque de confiance : « mon supérieur ne me respecte pas ».

• Situation : pendant que je présente un rapport au cours d'une réunion, mon supérieur discute avec son voisin.



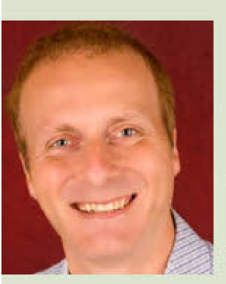
• Pensée automatique : « ce que je fais ne l'intéresse pas ».

• Pensée alternative : « il a quelque chose d'important à dire à son voisin »

Pour tester cette pensée, l'individu va observer les autres signaux (sourires, compliments) qui lui seront adressés par son supérieur au cours d'une prochaine réunion. « Chez la personnalité dépendante, le problème de confiance en soi se manifeste beaucoup par l'interprétation faussée des événements ou la personnalisation d'un problème, confirme Jérôme Palazzolo. Autant d'erreurs de jugement qu'il s'agit de dépasser pour aller vers un mode plus adapté de confrontation avec l'environnement. »



VLORZOR - FOTOLIA



« La confiance en soi est une compétence qu'on peut renforcer »

Trois questions à **Mark Tyrrell,** responsable du site anglais www.self-confidence.co.uk

Vous proposez une série de six cours en ligne sur la confiance en soi. Sur quoi repose-t-elle?
Sa philosophie part de l'idée que la confiance en soi est une compétence, ou un ensemble de compétences, qui peut être apprise et renforcée par deux leviers : un apprentissage aux réponses émotionnelles différentes envers certaines personnes et situations, et un apprentissage à penser différemment afin que les idées de défaite personnelle soient challengées et remplacées. Les cours, qui ont déjà séduit plus de 100000 personnes en quatre ans, reposent sur des informations sur le processus de confiance en soi, des conseils et surtout des exercices pratiques.

Vous avez une expérience de coach et de thérapeute, mais quelle est l'inspiration scientifique des cours?
Nous avons constaté l'urgence d'une mise en pratique plus répandue des stratégies dites d'intelligence émotionnelle. La très forte augmentation des désordres émotionnels en témoigne : les personnes ont tout intérêt à se prendre en main pour se sentir plus sereines et en confiance. Pour concevoir nos cours, nous nous sommes inspirés des travaux du psychologue positiviste Martin Seligman, et de ceux de Michael Yapko sur la dépression.

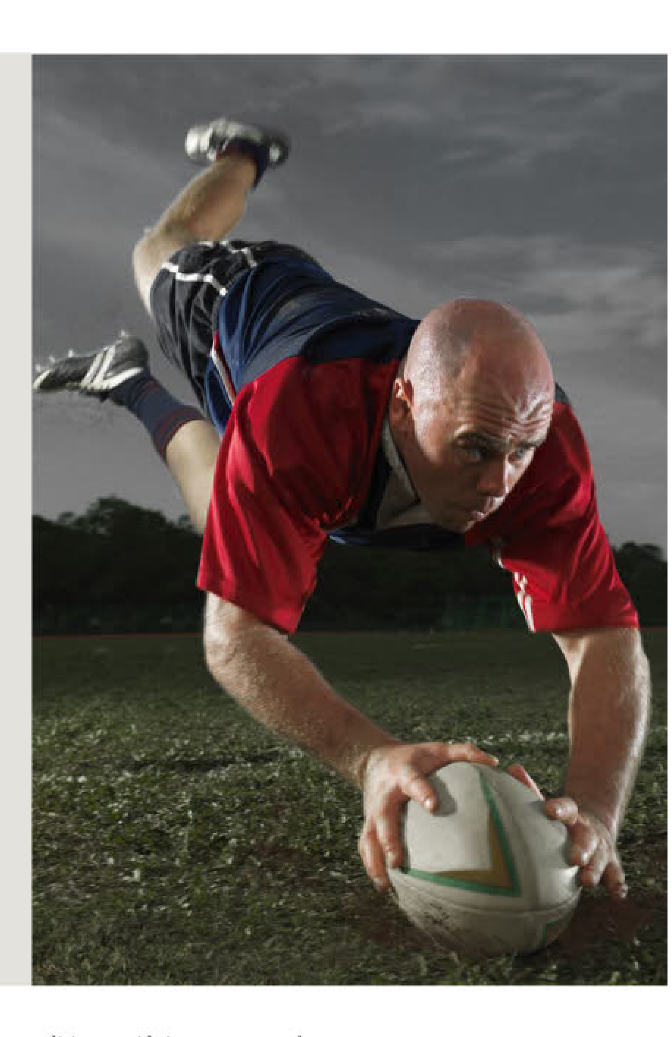
À votre avis, pourquoi le manque de confiance en soi est si répandu dans la société actuelle?
Comme je l'ai dit, les taux de dépression ont explosé ces dernières années. Les comparaisons sociales avec les personnes célèbres et les idéaux irréalistes – sur ce que nous devrions être et ce que nous sommes supposés posséder – sont probablement en cause, du moins en partie. Il est également possible que notre dépendance aux médias numériques ait érodé la capacité de certaines personnes à de sentir confiantes quand elles s'engagent dans une communication en face-à-face.

« Il faut privilégier une vision réaliste et lucide, au lieu de se focaliser sur ce qui ne va pas »

RA2STUDIO - FOTOLIA

L'équipe de France de rugby, ou les zigzags de la confiance collective

Coupe du monde de rugby, Auckland : ce 15 octobre 2011, l'équipe de France vient de se qualifier de justesse pour la finale. Une victoire contre le Pays de Galles qui masque un tournoi décevant, au cours duquel les joueurs ont été critiqués pour leur irrégularité. Comment se joue, en mode collectif, la confiance en soi? Pour Lionel Bellenger, l'autorité du leader est un élément essentiel. « Elle ne doit être confondue avec l'autoritarisme, précise-t-il. En garantissant le respect des engagements et des règles, l'autorité est acceptée et peut être profitable à chacun et au groupe. C'est donc un outil de sécurisation du groupe. L'entraîneur doit assurer l'unité et la cohésion. Quand son autorité est absente ou remise en cause, l'inquiétude s'installe, d'où une méfiance contagieuse et un manque de confiance. » Participant à la formation des entraîneurs à Clairefontaine, Lionel Bellenger leur conseille de renoncer « aux discours permanents sur la confiance », et de privilégier une attitude tournée sur l'empathie et le soutien. Marc Lièvremont, à l'époque entraîneur de l'équipe de France de rugby, a manifestement choisi une autre alternative suite au fiasco face à l'équipe du Tonga. « Il a pris le risque de piquer leur orgueil, en les accablant et rappelant leur humiliation, témoigne Lionel Bellenger. Ce travail sur la revanche et l'amour-propre a porté ses fruits face à l'Angleterre. Cette tactique n'est pas durable, mais elle peut permettre de réenclencher le processus de confiance. Une autre technique avait été expérimentée avec succès par Aimé Jacquet en 1998 : un discours sur la valeur symbolique, sur la possibilité pour les joueurs d'inscrire leur nom dans l'Histoire. Avec le succès que l'on sait… »



les efforts, et donc augmentent les chances de réussite. Pour finir, l'individu doit vivre des expériences de maîtrise. L'important, dans ce cas, est de faire preuve de mesure : il vaut mieux éviter les sources de succès trop facile, car à la moindre difficulté la confiance retombera comme un soufflé. Mais il n'est pas question de défis trop complexes, qui entraîneraient un risque d'échec trop élevé. Un juste équilibre que défend également Lionel Bellenger : « Le meilleur moyen de reprendre confiance en soi est de se remettre dans l'action et de se réassurer sur ses capacités, avec des défis faciles, accessibles. L'idée est de renouer avec l'expérience du succès, qui renforce la confiance en ses capacités, elle-même à l'origine de futurs succès. Cette boucle vertueuse est très efficace ! » Il cite ainsi en exemple un footballeur qui ne marque plus de but. « Le meilleur moyen pour restaurer sa confiance est d'en marquer un ! Je ne suis pas convaincu par les discours motivants. Mieux vaut privilégier les conditions qui lui permettront de passer à l'action, avec succès. »

ADOPTER UN MODE DE PENSÉE ALTERNATIVE. Pour les personnalités dépendantes, ces méthodes peuvent se révéler insuffisantes. Le recours à une thérapie cognitivo-comportementale permet de travailler à la fois sur les pensées et sur les comportements. « La première étape consiste à opérer une analyse fonctionnelle de ce qui pose problème, à savoir les pensées automatiques qui s'imposent sans passer par la réflexion, par exemple "je vais échouer", explique Jérôme Palazzolo. L'objectif est d'amener l'individu à critiquer ses pensées automatiques pour explorer d'autres possibilités, et à construire un mode de pensée alternative. L'étape suivante est celle du test dans la réalité, dont les retours concrets (cf. voir l'encadré Méthodologie : développer la pensée alternative) peuvent modifier les pensées » ●

RÉFÉRENCES

- **L. Bellenger,** *La Confiance en soi. Avoir confiance pour donner confiance,* **ESF, 2012.**
- **L. Bellenger,** *Développez votre confiance en vous,* **ESF, 2009.**



Boostez votre confiance !

Dans le livre « Boostez votre confiance en vous - Le cahier d'entraînement » (ESF, 2011), Emmanuel Portanéry propose des quiz, auto-évaluations, exercices de réflexion et d'observation. En voici quelques extraits sélectionnés par la rédaction, pour vous aider à faire le point et amorcer la dynamique !

Évaluez votre confiance en vous

À l'aide de ce test, identifiez avec précision votre confiance en vous à travers ce que vous pensez, ce que vous faites, ce que vous partagez ou non avec autrui. Notez les affirmations suivantes entre 1 et 10 :

« Avec le temps, l'herbe devient du lait. »
Proverbe chinois

1 : pas du tout vrai. 10 : tout à fait vrai.

1. Je m'accepte comme je suis. ☐
2. Je me sens très souvent en accord avec moi-même. ☐
3. Je suis capable de m'affirmer. ☐
4. J'apprécie la personne que je suis. ☐
5. J'accepte les compliments facilement. ☐
6. J'aime être seul avec moi-même. ☐
7. J'ai une bonne image de moi. ☐
8. J'ai le sentiment que ma vie a du sens. ☐
9. Je me réalise au travers de ce que je fais (activité professionnelle ou autre). ☐
10. J'accepte les différences entre les autres et moi. ☐

11. J'accepte mes faiblesses. ☐

12. Je m'accorde du temps pour moi seul. ☐

13. J'ai confiance en moi pour relever les défis de la vie. ☐

14. J'exprime ouvertement mon amour et mon affection pour les autres. ☐

15. Je suis bienveillant avec moi-même quand je fais des erreurs. ☐

16. J'ai l'impression de choisir ma vie. ☐

17. Je crois que je suis unique. ☐

18. Les autres m'acceptent et m'apprécient. ☐

19. Je vis en accord avec mes valeurs. ☐

20. J'ai l'impression d'avoir une influence positive sur mon entourage (professionnel, personnel…). ☐

Solutions

- Si vous avez moins de 80 points, votre confiance en vous est à améliorer en profondeur pour être simplement plus heureux au quotidien et en compagnie des autres ; c'est surtout vrai si vous êtes dans la première moitié de la fourchette.
- Si vous avez entre 81 et 130, votre confiance en vous est correcte, et plutôt bien établie sur la deuxième moitié de la fourchette : certaines situations vous mettent mal à l'aise, cela dit, vous gérez en prenant un peu sur vous.
- Si vous avez entre 131 et 200, votre confiance en vous est forte, vous n'avez pas peur des situations nouvelles, des personnes différentes ; attention, si vous êtes au sommet de la fourchette : n'auriez-vous pas trop confiance en vous en tous temps et en tous lieux ?

PAR SABINE CASALONGA, CLÉMENCE GUEIDAN
ET MARINE HAQUIN



« Malgré leur discrétion, les timides peuvent se révéler être des acteurs indispensables d'une entreprise »

Ils sont surdoués ou timides. Ces personnes "socialement décalées" s'en sortent-elles dans le milieu professionnel ? Les capacités exceptionnelles des surdoués sont-elles de réels atouts dans leur carrière ? Les timides se révèlent-ils en exerçant un métier qu'ils apprécient ? Les "inadaptés" pourraient bien vous surprendre !

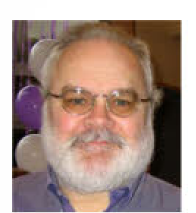
Hauts potentiels, timides : la revanche des inadaptés

20/20

CAMERON WHITMAN/GETTY IMAGES/ PICT RIDER/FOTOLIA



GREGORY FEIST est professeur de psychologie à l'université de San José, États-Unis.



JONATHAN CHEEK est professeur de psychologie au Wellesley College, États-Unis.



OLIVIER REVOL est pédopsychiatre et chef de service de neuropsychiatrie de l'enfant au CHU de Lyon, France.



ARIELLE ADDA est psychologue clinicienne, spécialiste des enfants et des adultes surdoués, France.

Hauts potentiels : un don au service de l'innovation

Surdoués, intellectuellement précoces, hauts potentiels… Les termes ne manquent pas pour désigner ces adultes au fonctionnement cognitif particulier. On les imagine souvent comme des petits génies des mathématiques ou des musiciens virtuoses. Pourtant, les individus à haut potentiel sont souvent bien loin de ces clichés.



ADULTES SURDIPLÔMÉS. Les surdoués sont souvent repérés dès l'enfance par leurs parents ou leurs professeurs. Olivier Revol, chef du service de neuropsychiatrie de l'enfant du CHU de Lyon, estime que ces enfants n'ont pas quelque chose en plus, mais « quelque chose de différent dans leur façon de traiter l'information, dans leur rapport aux autres et dans leur sensibilité ». Une curiosité exacerbée, une grande soif de découvertes, des interrogations complexes sur le monde, les conduisent à poser de nombreuses questions et à accumuler les connaissances. Souvent dotés d'un sens de l'humour et d'une imagination très développés, les enfants à haut potentiel font également preuve d'une sensibilité rare et ont tendance à s'éloigner des autres enfants qui ne semblent pas les comprendre. À l'âge adulte, les signes fondateurs sont toujours aussi présents. « De la même façon que la couleur des yeux, la précocité fait partie de l'identité de l'individu », explique Arielle Adda, psychologue clinicienne. Ceux qui ont su s'adapter à leur environnement mènent généralement une vie équilibrée. Il est fréquent de les voir briller dans leurs études. Néanmoins leurs facilités et une certaine indécision peuvent les pousser à enchaîner les formations et les diplômes, dans des domaines bien différents et il peut être difficile de faire un choix de carrière.

DES CAPACITÉS D'ANTICIPATION. Ces adultes doués ont parfois du mal à se faire des amis et peuvent rencontrer des difficultés avec leurs collègues au travail. À des postes plus élevés, leur empathie et leur hypersensibilité peuvent les empêcher de manifester leur autorité. Néanmoins ce n'est pas le cas de tous les hauts potentiels. Souvent, ils présentent des atouts non négligeables ! Outre leur grande intelligence et leur facilité à cumuler les connaissances, « ils ont des capacités d'anticipation que les autres n'ont pas, et ils travaillent très vite », détaille Arielle Adda. Même si cela peut parfois agacer leurs collègues, leur efficacité est clairement un avantage pour eux. D'après une étude de Noks Nauta, psychologue et conseillère en collaboration professionnelle, les surdoués contribuent pour beaucoup à l'innovation en entreprise : ils identifient rapidement les relations entre objectifs, missions et devoirs, et peuvent facilement passer d'une activité à l'autre et même d'une discipline à l'autre concernant un projet collectif. Ils ont tendance à ne suivre que les protocoles nécessaires et sont capables d'apporter des solutions personnalisées à chaque obstacle rencontré. Leur confiance en eux et en leur travail, leur flexibilité et leur polyvalence, font donc des hauts potentiels des atouts clés d'une entreprise.



Timides : capables de se révéler au travail

Les personnes timides souffrent parfois d'une mauvaise image dans notre société moderne et individualiste. Et pourtant elles possèdent souvent des qualités essentielles comme l'écoute, la réflexion et la créativité. Le succès des geeks, des artistes, des scientifiques et même de certains chefs d'entreprise timides en est la meilleure preuve.

EINSTEIN, DARWIN, ROWLING : TOUS TIMIDES. Savez-vous que près d'une personne sur trois se considère comme timide ? Et pourtant, cette population discrète souffre d'une image peu flatteuse dans notre société "extravertie". Cela est d'autant plus vrai aux États-Unis où les valeurs de compétition et d'individualisme sont exacerbées. Un mouvement baptisé *positive shyness* est d'ailleurs né en réaction. En 2012, Susan Cain, auteur d'un blog sur le "pouvoir des introvertis", a ravivé le débat dans le New York Times. À travers la critique d'une publicité pour un antidépresseur destiné au trouble de l'anxiété sociale, elle met en garde contre le risque d'amalgame entre timidité et maladie (qui ne concerne qu'une minorité de personnes). L'auteure rappelle que de grandes figures des sciences, de la littérature ou des affaires sont des introvertis : Charles Darwin, Marcel Proust et Albert Einstein, mais aussi, parmi nos contemporains, Larry Page (PDG de Google), ou J. K. Rowling, la créatrice d'Harry Potter. Tous les introvertis ne sont toutefois pas timides, certains ayant simplement une préférence pour la solitude. Néanmoins les deux tempéraments partagent des qualités. « Ils promeuvent la coopération dans le groupe, car ils sont moins égoïstes, plus modestes et gentils », explique Jonathan Cheek, professeur de psychologie au Wellesley College. Ces vertus sont d'autant plus appréciées lorsqu'il s'agit de coopération et de travail collectif.

DES COLLÈGUES APPRÉCIÉS ET CRÉATIFS. D'après de récents travaux, les personnes facilement embarrassées en public ont tendance à être des personnes plus vertueuses. « Elles sont perçues comme plus généreuses, coopératives et dignes de confiance par leur interlocuteur. Et nos tests montrent qu'effectivement, elles sont plus généreuses et fiables », affirme Robb Willer, professeur en sociologie et psychologie à l'université de Berkeley. Les introvertis sont également plus créatifs et se retrouvent nombreux parmi les musiciens, les écrivains ou les artistes. « Si certains créatifs sont timides en société, ils ont en général confiance en leurs compétences et leur travail », précise Gregory Feist, professeur de psychologie à l'université de San Jose, ce qui est appréciable pour un employeur ou un chef de projet. « Les timides ont des qualités d'écoute, d'empathie, de tolérance, ils ont tendance à réfléchir avant d'agir et recherchent des solutions consensuelles » ajoute Gérard Macqueron, psychiatre à l'hôpital Sainte-Anne à Paris. Ce trait de personnalité est également associé à une moindre prise de risque, ce qui peut, selon les circonstances et les besoins de l'entreprise, se révéler un défaut… ou une qualité. Malgré leur discrétion, les timides peuvent se révéler être des acteurs indispensables d'une entreprise. ●

Mais pourquoi est-on timide ?

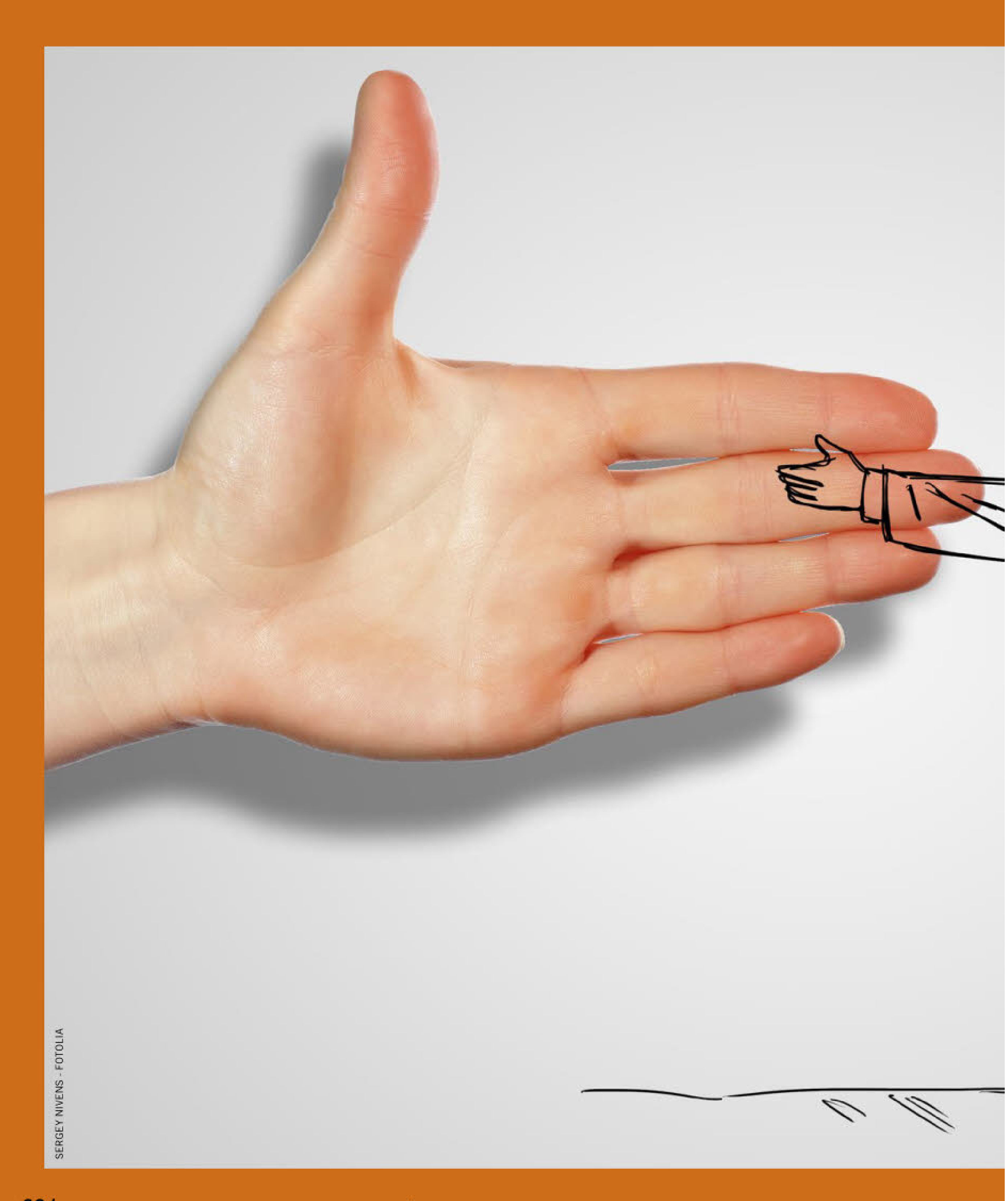
La timidité ne repose pas sur un seul facteur explicatif : elle découle généralement de l'association d'un tempérament (introverti), de la biologie (gènes de prédisposition) et de l'environnement (famille et culture). Les neurosciences apportent aussi leur part d'indices. Les timides auraient une plus forte sensibilité dans le circuit cérébral de la peur (amygdale et cortex frontal droit). D'après les travaux de Louis Schmidt, chercheur à l'université McMaster au Canada, la réponse cérébrale à la perception des émotions négatives sur les visages comme la peur, la tristesse ou la colère, est plus rapide et plus forte chez les introvertis. Après avoir détecté ces expressions, ils ont tendance à les éviter et donc à détourner le regard. Même à l'état de repos, la physiologie des personnes timides est singulière : elles tendent à présenter plus d'activité dans l'hémisphère droit du cerveau, ce qui les prédisposerait à l'anxiété, ainsi qu'un rythme cardiaque et un taux de cortisol (l'hormone du stress) plus élevés.

RÉFÉRENCES

M.K. Jetha et coll., *Shyness and the first 100ms of emotional face processing,* **Social Neuroscience, 2012; E.A. Beaton et coll.,** *Different neural responses to stranger and personally familiar faces in shy and bold adults,* **Behavioral Neuroscience, 2008.**

RÉFÉRENCES

- **O. Revol et G. Bléandonu,** *Enfants intellectuellement précoces: comment les dépister ?,* **Archives de pédiatrie, mars 2012.**
- **N. Nauta,** *Giftedness in the work environment. Backgrounds and practical recommendations,* **Journal for Occupational Health and Insurance Physicians, novembre 2008.**
- **S. Cain,** *QUIET : The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking,* **Broadway Books, 2013.**
- **G. Macqueron et S. Leroy,** *La Timidité, comment la surmonter,* **Odile Jacob, 2004.**
- **M. Feinberg, R.Willer et D. Keltner,** *Flustered and faithful : embarrassment as a signal of prosociality,* **Journal of Personality and Social Psychology, janvier 2012.**



SERGEY NIVENS - FOTOLIA



Entretien d'embauche, augmentation de salaire, accord commercial… Sous des formes très diverses, nous sommes souvent embarqués dans une dynamique de négociation. Sans être toujours des pratiquants hors pair… À défaut d'un talent inné, on peut devenir (plus) éloquent, apprendre à décrypter – et optimiser – le langage des corps, et utiliser à bon escient ses émotions. Cette troisième partie met également à l'honneur Aurélien Colson, spécialiste de la négociation, qui livre ses principaux conseils et imagine le portrait-robot du négociateur de demain. De qui conclure, dès aujourd'hui, les meilleurs deals !

L'art de la négociation

PAR GILLES MARCHAND ET JULIE PAYSANT

GETTY IMAGES

« On ne naît pas bon négociateur, on le devient »

Dans la vie privée et professionnelle, à l'échelle de deux individus ou de plusieurs nations, la négociation occupe une place de choix et prend des formes très diverses. Comment apprend-on à négocier ? Que révèlent les travaux scientifiques sur ce sujet ? À quoi ressemblera la négociation demain ? Éléments de réponse avec **Aurélien Colson,** professeur à l'ESSEC, où il dirige l'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (IRENÉ Paris & Singapour).



AURÉLIEN COLSON est professeur de science politique à l'ESSEC, où il dirige l'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (IRENÉ Paris & Singapour). Il coordonne des enseignements de négociation pour la Commission européenne, le ministère des Affaires étrangères et l'ENA. Ses travaux sur la négociation et la médiation sont publiés en dix langues. Il a reçu en 2008 un grand prix de l'Académie des sciences morales et politiques.

La négociation peut être politique, commerciale, familiale, etc. Parle-t-on toujours d'un même phénomène ?

Ce qui me frappe est la constance des problèmes de négociation. Quel que soit le contexte, le dilemme entre création et répartition de valeur est présent. Partout se pose aussi la question de l'écoute. Des émotions peuvent apparaître et il faut savoir gérer. C'est bien la transversalité de la négociation qui domine dans le processus. Cela dit, une difficulté propre à la négociation politique existe : des valeurs, des visions du monde, des principes interviennent. Ce sont autant d'éléments avec lesquels le compromis est plus difficile à construire, par rapport à des variables monétaires ou matérielles que l'on peut "couper" en morceaux.

Existe-t-il une part de talent naturel chez les négociateurs ?

Certes, parce qu'elle est une activité profondément humaine, la négociation repose sur des qualités interpersonnelles dont nous sommes plus ou moins bien dotés. Le fait d'être à l'aise dans la relation aux autres, la capacité à maîtriser ses émotions et à comprendre celles d'autrui, la rapidité à saisir une opportunité sont autant d'atouts. Mais la part de talent "inné" me semble minoritaire – et de plus en plus minoritaire à mesure que s'élèvent le niveau et l'enjeu des négociations. D'une part, ces qualités interpersonnelles peuvent s'améliorer par un travail sur soi. Prendre conscience de l'importance de l'écoute, par exemple, et en travailler les techniques donnent de bons résultats. Idem pour la confiance en soi. D'autre part, et surtout, la négociation se fonde sur un ensemble d'outils, de processus et de méthodes, éclairés par la recherche et validés par l'expérience, qui peuvent être appris.

La phase de préparation est-elle la clef de la réussite ?

Une négociation réussie s'appuie sur plusieurs aspects : savoir se préparer, mais aussi construire une séquence de négociation dans le temps, maîtriser les techniques de création et de répartition de valeur, gérer l'échange d'informations, se protéger des principaux biais psychologiques, structurer une équipe de négociateurs, relever le défi d'une négociation multilatérale et des coalitions qui s'y nouent. Il s'agit ▶

Négociation et spécificités culturelles

Dans un contexte professionnel ou politique, la négociation se joue aussi à l'échelle internationale. Or on ne négocie pas de la même façon entre Français qu'avec un Chinois, un Américain ou un Japonais… Pour Aurélien Colson, « il faut d'abord bien se connaître soi-même, notamment si l'on incarne les caractéristiques habituelles du négociateur français, décrites par Charles Cogan dans son ouvrage French Negotiation Behavior. Dealing with la Grande Nation (USIP Press, 2003). En bons héritiers de Descartes, nous pensons volontiers que négocier consiste à démontrer (par A + B, ou par une dissertation en trois parties) à l'autre qu'il a tort, et que nous avons donc forcément raison. Alors que l'art de la négociation consiste au contraire à laisser l'autre conclure qu'il a raison… de nous donner ce que nous recherchons. »
La dimension culturelle contribue directement à la réussite ou à l'échec de la négociation. Aurélien Colson se souvient d'une situation conflictuelle entre une grande entreprise française et des partenaires japonais : « Les Français étaient très en retard pour fournir aux Japonais un système technologique, lequel était indispensable pour livrer le client final – un pays du Golfe. Lors de la négociation, l'incompatibilité semblait totale entre les Japonais répétant “vous êtes responsables, vous allez payer”, et les Français qui ne pouvaient pas payer les compensations prévues au contrat sans mettre en danger leur entreprise. En rester à cette incompatibilité – payer le montant prévu ou ne pas le payer – promettait l'échec. En écoutant et en posant des questions, il a été possible de comprendre les motivations profondes des Japonais. En fait, ils ne pouvaient accepter que leur réputation paie le prix du retard des Français. Ils ne voulaient pas “perdre la face” devant leur client du Golfe. C'était aux Français de “payer”, en terme de réputation, la honte du retard. Dès lors, il y avait deux variables à la négociation : le montant de la compensation – qui fut très réduit pour les Français – et le prix à payer en terme de réputation – tout étant organisé pour que les Français soient clairement identifiés comme responsables du retard, mais cela les Français y étaient habitués !



GETTY IMAGES

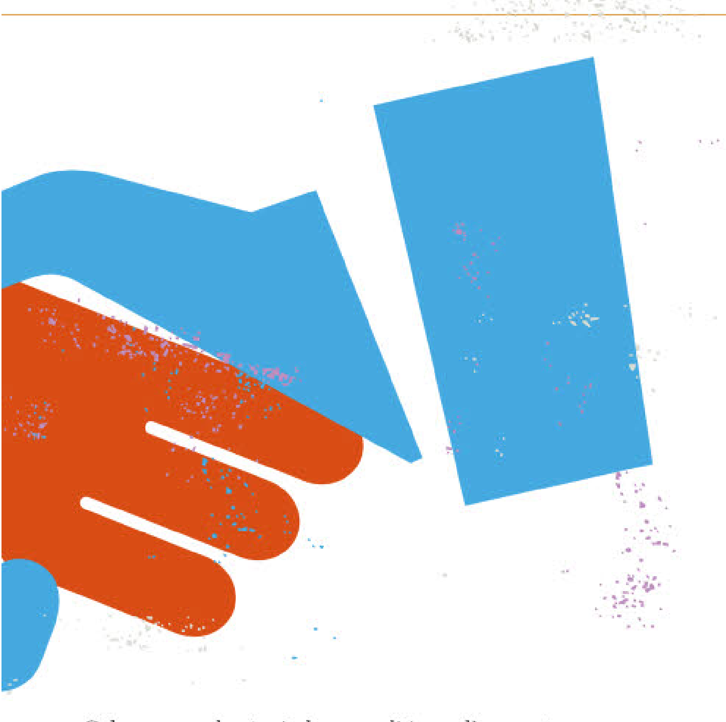
▶ d'enjeux pour lesquels des méthodes éprouvées existent, peuvent être apprises puis mises en pratique. Avec Alain P. Lempereur, professeur à l'université Brandeis (États-Unis), nous avons voulu les rassembler dans Méthode de négociation.

Quels réflexes vous paraissent les plus contre-productifs ?

La plupart d'entre eux participent d'une même erreur : se focaliser sur l'évident au point d'en oublier l'essentiel. En voici un exemple simple : il est évident que le négociateur doit parler, s'exprimer pour convaincre. Mais le négociateur qui vire au moulin à paroles est sûr d'échouer. L'essentiel est d'abord d'écouter : obtenir de l'information – qui vaut de l'or en négociation, pour surmonter les asymétries –, témoigner de l'égard et consolider la relation, et enfin poser un précédent : « je vous ai écouté, et je vous le démontre en reformulant ma compréhension de ce que vous avez dit, à mon tour à présent ». Cette phase d'écoute avant la prise de parole donne les moyens de présenter au mieux ce que l'on s'apprête à dire, précisément pour être le plus convaincant possible, d'ajuster au mieux le point d'ancrage, etc. De même, le fait de se ruer sur le gâteau pour se le partager, avant de tenter de l'agrandir en créant de la valeur. Ou bien de parler du fond sans avoir au préalable prévu un processus et des règles de travail.

La négociation peut parfois basculer dans une forme de manipulation. Quelles sont les précautions à prendre pour éviter cette dérive ?

N'oublions pas que la négociation est un processus qui vise un accord mutuellement satisfaisant.



> « Équité ne veut pas dire égalité : il peut y avoir un grand gagnant et un plus petit gagnant. Mais chacun doit s'y retrouver »

Cela suppose de réunir deux conditions : d'une part, que cet accord soit efficace, c'est-à-dire qu'il génère un contenu auquel ni l'un ni l'autre des négociateurs n'aurait, seul, accès ; d'autre part, que la répartition de ce contenu soit équitable pour chacun. Si l'accord est perçu comme efficace et équitable, il a toutes les chances d'être durable, troisième caractère d'une négociation réussie. Équité ne veut pas dire égalité : il peut y avoir un grand gagnant et un plus petit gagnant. Mais chacun doit s'y retrouver, par rapport à la situation qu'il connaîtrait en l'absence d'accord négocié. Reste que cette équité n'est que perçue : des asymétries d'information et des biais peuvent fausser la perception du négociateur, à son détriment. De plus, ces biais peuvent être induits par l'autre négociateur – là commence la manipulation. La plupart des techniques "brutales" de marchandage s'appuient sur un ou plusieurs de ces biais cognitifs. La psychologie sociale explore ces limites de notre rationalité. Pour s'en prémunir, le plus simple est d'en prendre conscience, en lisant un des ouvrages disponibles sur le sujet. Dans Méthode de négociation, nous décryptons une quinzaine de ces tactiques, non pour inciter à les utiliser, mais pour aider à les reconnaître et s'en prémunir.

Négocier peut s'accompagner de tensions, de stress ou d'agressivité. Quels sont les principaux risques associés aux émotions ?

Les émotions sont parties prenantes de la négociation. Il s'agit d'un processus profondément humain dont on aurait tort d'avoir une lecture purement rationaliste ou utilitariste. Des émotions positives – l'enthousiasme, l'énergie d'un engagement authentique – aident si elles restent sous contrôle. Mais l'enjeu principal concerne les émotions négatives : la colère, la douleur, le ressentiment, la haine. Dès lors, le risque est triple. Le premier est d'ignorer les émotions, ne pas les reconnaître, de ne pas en tenir compte. Surtout dans les situations conflictuelles où les identités personnelles sont en jeu, faire l'impasse sur les émotions conduit davantage au cul-de-sac dans la négociation. Le deuxième risque est de perdre le contrôle de ses propres émotions, dont il faut être conscient. Le dernier risque, c'est de ne pas trouver une réponse adaptée aux émotions de l'autre. Avant de pouvoir reprendre le travail de résolution de problème, l'essentiel est de passer par une phase de reconnaissance sincère de ces émotions.

L'IRENÉ PARIS & SINGAPOUR
Par ses activités de recherche, de terrain et de formation en négociation, auprès d'entreprises comme d'organisations internationales, l'IRENÉ est intervenu dans 65 pays à ce jour.
www.irene.essec.edu

Christophe Dupont, disparu en 2010, a donné à la négociation commerciale ses lettres de noblesse en France. Vous avez d'ailleurs dirigé un ouvrage collectif, Entrer en négociation, en son honneur. En quoi ses principaux apports ont conservé leur pertinence ?

Christophe Dupont a pensé la négociation (commerciale, mais pas seulement) comme une interaction entre un processus et son contexte : la négociation n'est pas "hors sol". Elle s'enracine dans un environnement organisationnel, politique, social ET culturel qui agit sur elle. La négociation est une interaction entre les négociateurs présents à la table, mais aussi entre ce qui s'y déroule et l'environnement "hors-table" : quelles normes peuvent servir de justifications ? De quelles solutions de rechange dispose chaque négociateur ? Quels autres acteurs peuvent influencer la donne ? C'est cette complexité-là que Christophe Dupont a contribué à éclairer, notamment avec son modèle « OCEAN » (Objet, Contexte, Enjeux, Asymétries de pouvoir, Négociations).

Quel regard portez-vous sur l'approche "gagnant-gagnant" et la démarche coopérative proposées par le Harvard Program on Negotiation ? Est-ce la bonne attitude, la plus efficace ?

Certains estiment que le "gagnant-gagnant" n'est pas toujours possible – voire que cette approche est un peu naïve. Elle peut néanmoins être tentée. Mais ▶



La négociation à l'heure du numérique

« Les NTIC ont permis de dématérialiser l'échange. On ne se rencontre plus, on organise une visio-conférence. L'évolution permise par la technique est d'ailleurs encouragée par les restrictions budgétaires, défavorables aux coûteux voyages d'affaires. Le balancier est allé très loin : on ne se parle plus au téléphone, on s'envoie un courriel. Cette instantanéité est cependant défavorable à deux ingrédients essentiels de la négociation. D'une part, elle empêche de construire la relation, importante en particulier dans les cultures à "fort contexte" d'Asie, d'Amérique latine, du monde arabo-musulman et du pourtour méditerranéen. D'autre part, elle ne facilite pas l'échange d'information. Chercheurs et praticiens s'accordent à conclure que les négociations simples se trouvent encore facilitées par les NTIC, tandis que les négociations complexes ne peuvent vraiment pas faire l'économie du face-à-face pour construire la relation et mieux échanger l'information. Reste que ce mode de négociation est très présent dans l'univers des organisations. Il est donc important d'y former les étudiants. »



COMSTOCK/GETTY IMAGES

agrandir la taille du gâteau n'empêche pas que surgisse la question de son partage, au contraire. C'est pourquoi une approche "à dominante intégrative" paraît mieux indiquée. Elle veille à créer des gains communs sans ignorer la gestion des moments distributifs, où chacun tâchera de tirer la couverture à soi. Il serait profondément naïf de croire que le "gagnant-perdant" est possible à long terme. Dans tous les pays où j'ai travaillé – plus d'une trentaine à ce jour –, personne n'aime être perdant en négociation. Il est irréaliste de croire que l'autre acceptera longtemps un jeu dans lequel vous gagnez, tandis qu'il perd.

Pourtant, on peut avoir le sentiment que dans une négociation, il y a forcément un perdant. Le partage du gâteau peut-il être réellement équilibré entre les parties ?

Tout négociateur reste libre de quitter la table des négociations sans accord : il se tourne alors vers sa solution "hors-table", son plan B. Il ne reste à la table et signe l'accord que s'il y trouve son compte, au moins en partie. Il doit donc "y gagner". Mais chaque négociateur peut plus ou moins y gagner… L'accord "gagnant-gagnant" peut s'avérer "GAGNANT-gagnant". L'essentiel est de surmonter l'impression initiale selon laquelle telle négociation ne peut avoir qu'une issue binaire : l'un l'emporterait et l'autre devrait s'incliner.

L'équilibre de Nash est-il utilisable dans les négociations professionnelles ?

La théorie des jeux éclaire le "dilemme du négociateur" : deux négociateurs interdépendants ont le choix entre deux stratégies opposées, mais également nécessaires, coopération ou compétition. En coopé-



> **En 2050, le meilleur négociateur sera celui qui prendra le temps d'écouter et saura s'exprimer**

rant, le négociateur contribue à augmenter la valeur commune disponible ; à travers la compétition, chaque négociateur s'attache à se réserver la meilleure part possible de cette valeur. Le problème est qu'aucune approche ne se suffit à elle-même. Si le négociateur se montre uniquement coopératif, il augmente la probabilité d'obtenir un accord, mais diminue la probabilité que cet accord lui soit favorable : en l'absence de réciprocité, il risque de se faire exploiter. À l'inverse, si le négociateur se montre uniquement compétitif, il augmente la probabilité d'obtenir un accord qui lui soit favorable, mais diminue la probabilité globale d'obtenir un accord – il risque de tout bloquer. Christophe Dupont a souligné le réalisme et l'intérêt de ce qu'il appelle une stratégie de négociation "à dominante coopérative". Une stratégie coopérative – générant des gains communs – n'empêche pas qu'il faille, ensuite, discuter du partage de ces gains, ce qui implique une dose de compétition. Mais l'intention d'ensemble est bien intégrative.

Quel est l'axe de recherche le plus prometteur aujourd'hui en négociation ?

La complexité est la grande question de notre temps, comme l'a souligné Edgar Morin. En négociation, cela signifie qu'il nous faut mieux penser encore les dynamiques d'extension du périmètre de la négociation : il y a une porosité croissante entre une négociation et son environnement, et des enchevêtrements de plus en plus nombreux et puissants entre telle négociation et d'autres. Le bilatéral pur s'efface pour laisser place à ce que j'ai appelé des négociations quasi-multilatérales : de multiples parties prenantes, qui n'ont pas accès à la table des négociations, sont de mieux en mieux informées de ce qui s'y passe, et peuvent de plus en plus influencer ce qui s'y déroule. C'est pourquoi les travaux interdisciplinaires sur le dialogue entre parties prenantes (*stakeholders' dialogue*) sont fructueux. Au sein de l'IRENÉ, par exemple, nous analysons les multiples interactions entre l'entreprise et son écosystème, notamment sur des terrains fragilisés par des conflits – comme le delta du Niger et l'industrie pétrolière.

Selon vous, quel serait le profil du bon négociateur en 2050 ?

C'est dans bien longtemps, 2050… mais ce monde-là sera celui dans lequel évolueront nos étudiants d'aujourd'hui, à l'ESSEC ou ailleurs. Précisément parce que la technologie continuera de gagner du terrain, mais que la négociation restera ce qu'elle est profondément – une interaction entre des personnes –, je suis convaincu que le meilleur négociateur sera celui qui prendra le temps d'écouter et saura s'exprimer. En 2008, lors d'un colloque à Cerisy, Christophe Dupont s'interrogeait : « le monde a-t-il besoin de négociateurs redoutables, ou de négociateurs clairvoyants, créatifs et inspirés ? ». Il nous invitait à penser et diffuser ce modèle de négociateur soucieux de ses responsabilités face à la société dans laquelle il s'insère, attentif à la légitimité et, partant, à la qualité des accords auquel il parvient. ●

RÉFÉRENCES

- **A. Colson, D. Druckman et W. Donohue (dirs.), *International negotiation: foundations, models, and philosophies*, Republic of Letters, 2013.**
- **A. Colson (dir.), *Entrer en négociation : mélanges en l'honneur de Christophe Dupont*, Larcier, 2011.**
- **A. P. Lempereur et A. Colson, *Méthode de négociation*, Dunod, 2010 (2e édition).**
- **C. Thuderoz, *Qu'est-ce que négocier ?*, Presses universitaires de Rennes, 2010.**

PAR GILLES MARCHAND

Faut-il être une machine implacable, un modèle de maîtrise de soi, pour réussir une négociation ? Rien n'est moins sûr : la recherche révèle que les émotions peuvent jouer un rôle déterminant dans l'issue des échanges. Si les négociateurs ont sans doute intérêt à laisser transparaître leurs états émotionnels, encore faut-il savoir lesquels et la façon appropriée de les exprimer. Et ne pas en abuser…



WOLFGANG STEINEL est maître de conférences en psychologie sociale et organisationnelle à l'université de Leiden, Pays-Bas.



SHIRLI KOPELMAN est professeur de négociation à la Ross School of Business de l'université du Michigan, États-Unis.



LASSEDESIGNEN/FOTOLIA

Le cœur qui bat plus vite, la mâchoire qui se crispe, les mains qui deviennent moites : face à une situation de blocage, un désaccord persistant ou un interlocuteur intransigeant, les négociateurs peuvent avoir du mal à conserver leur sang-froid. Pourtant bien leur en prendrait… C'est en tout cas ce que suggèrent plusieurs résultats de recherche, qui révèlent depuis quelques années les effets bénéfiques de la colère. Parmi eux, une meilleure capacité d'analyse et de discernement.

Diane Mackie et Wesley Moons, de l'université de Californie à Davis, ont mis les participants de leur étude en colère avant de leur faire lire un texte défendant une mesure qui leur est défavorable. Certains arguments sont forts et pertinents, tandis que d'autres se caractérisent par leur faiblesse et leur manque de sérieux. La colère n'empêche pas d'avoir les idées claires, au contraire : les participants énervés distinguent davantage les bons arguments des mauvais. Leur attention sur le message étant renforcée, ils peuvent en évaluer toute la pertinence et être incités à changer d'avis.

LES BÉNÉFICES D'UNE COLÈRE MESURÉE. Comme le rappellent les deux chercheurs, la colère n'est pas toujours l'alliée de la négociation : elle peut perturber la pensée en altérant la perception du risque, en accentuant les préjugés et en déclenchant des comportements agressifs. Lorsqu'elle n'est pas excessive, elle permet au contraire l'analyse plus attentive et rationnelle d'un raisonnement. Comment l'expliquer ? Pour Wesley Moons, « la colère améliore la concentration et la profondeur du traitement en nous poussant à prêter attention. Elle nous réveille d'un état émotionnel neutre et signale que quelque chose ne va pas. Cet effet n'apparaît que pour des niveaux modérés de colère, alors qu'une émotion très intense conduit plutôt à un traitement moins profond de l'information. » D'après le chercheur, l'impact positif de la colère devrait logiquement apparaître pour d'autres émotions négatives (frustration, ressentiment, peur, etc.), car « elles indiquent toutes qu'il y a quelque chose d'inhabituel et qu'on devrait porter attention pour résoudre le problème. Mais d'autres études sont nécessaires pour le vérifier. »

Si les émotions peuvent contribuer au raisonnement et à l'analyse des arguments, elles sont en fait impliquées dans l'ensemble du processus. Comment les partenaires ou les adversaires réagissent-ils à l'expression de l'enthousiasme ou de la colère ? Quel est leur impact sur l'issue de la négociation ?

DES INFORMATIONS PROFITABLES À LA QUALITÉ DES ACCORDS. Gerben Van Kleef, chercheur à l'université d'Amsterdam, s'intéresse à ces questions. Dans l'une de ses études, les participants doivent négocier, via des échanges par e-mail, les conditions de vente et de livraison d'un lot de téléphones portables. Ils reçoivent, à plusieurs moments de la négociation, des informations sur l'état émotionnel de l'acheteur, par exemple « cette offre me met en colère ». Avec un effet marqué : les vendeurs font plus de concessions et ont moins d'exigences avec un acheteur en colère qu'avec un acheteur satisfait. Cela s'explique par l'"effet de détection" : les négociateurs utilisent ▶



Les émotions : à manipuler avec précaution !

« Les négociateurs doivent comprendre ce que signifient leurs émotions et celles de leurs partenaires »

Entretien avec **Gerben Van Kleef,** professeur de psychologie sociale à l'université d'Amsterdam.

Face à un accès de colère, comment réagissent les autres négociateurs ?
D'après mon modèle des "Émotions en tant qu'Information Sociale" (EASI), deux types de réponse peuvent apparaître : des réactions affectives ou des déductions stratégiques. Les réactions affectives incluent le sentiment réciproque de colère, le mécontentement vis-à-vis du processus de négociation et une moindre envie d'interagir avec le partenaire dans le futur. Elles peuvent pousser les négociateurs à adopter une attitude plus compétitive et à devenir intransigeants. Les déductions stratégiques concernent les buts et les limites de la personne en colère. Typiquement, les négociateurs déduisent de l'accès de colère que ce partenaire est un négociateur coriace, avec des buts ambitieux et peu de limites. De telles inférences peuvent pousser les négociateurs à céder à leur adversaire en colère, pour éviter l'impasse.

Si la colère provoque la colère, n'y a-t-il pas un risque pour l'issue de la négociation ?
Face à un accès de colère, le négociateur risque de réagir par la colère. Il se venge en devenant plus compétitif au lieu d'être coopératif. Cela se produit surtout quand le négociateur perçoit la colère de son partenaire comme injustifiée, ou quand il dispose d'un pouvoir élevé – il a alors davantage tendance à agir selon ses propres désirs et à entrer dans une logique de représailles face à la colère du partenaire.

Les négociateurs doivent-ils apprendre à utiliser leurs émotions et celles de leurs partenaires ?
Oui, je pense qu'il y a beaucoup à gagner par une meilleure compréhension du rôle des émotions dans la négociation. Les pratiques d'entraînement soulignent que les négociateurs doivent s'efforcer de n'exprimer aucune émotion, mais ce conseil n'est pas justifié. Les négociateurs doivent au contraire comprendre ce que signifient leurs émotions et celles de leurs partenaires, pourquoi elles surviennent, ce qui peut en être déduit, et comment elles peuvent être utilisées pour obtenir des accords mutuellement satisfaisants. Cela implique aussi de gérer les émotions inappropriées.

des informations émotionnelles pour en déduire les limites de l'autre et ajuster ainsi leurs exigences.

D'après Gerben Van Kleef, « la colère peut être utile au processus de négociation si elle est dirigée sur les offres qui sont faites, en signalant que le partenaire doit faire des concessions. Quand la négociation comporte un potentiel intégrant, c'est-à-dire qu'il est possible de créer une solution gagnant-gagnant plutôt qu'un simple partage 50-50, différentes expressions de colère peuvent bénéficier aux deux parties. » Par exemple, lorsqu'une personne exprime de la colère sur un point litigieux, mais pas sur le suivant, ses interlocuteurs peuvent en déduire que le premier problème est plus important que le second. Pour le chercheur, « l'utilisation de telles informations conduit à des accords de meilleure qualité ».

TON OFFRE ME SATISFAIT, TU ME DÉÇOIS...

Les travaux de Wolfgang Steinel, de l'université de Leiden, précisent ces résultats : les vendeurs font plus de concessions, mais uniquement lorsque la colère exprimée concerne la négociation et n'est pas dirigée contre eux. Les expressions de satisfaction ont l'effet inverse. « Les négociateurs font de plus grandes concessions à celui qui est mis en colère par une offre, explique Wolfgang Steinel. Ils concèdent également davantage quand leur partenaire exprime des émotions positives à leur égard. En revanche, la tendance aux concessions diminue quand il fait preuve de colère envers eux ou de contentement vis-à-vis d'une offre. » S'appuyant sur le modèle de Gerben Van Kleef (voir l'entretien), le chercheur estime que les émotions servent d'information sociale. Si le partenaire est déjà satisfait par une offre, pourquoi faire davantage de concessions ? Par contre, la colère sur une offre signale qu'il est nécessaire de concéder davantage pour trouver un terrain d'entente. Pour Wolfgang Steinel, « la colère peut influencer très différemment le partenaire de la négociation, selon sa direction. Être conscient de ses émotions et apprendre à les utiliser permettent d'éviter une spirale d'émotions négatives, de réactions réciproques

> « Quand la négociation peut déboucher sur une solution gagnant-gagnant, les différentes expressions de colère bénéficient aux deux parties »


RA2STUDIO/FOTOLIA

et de comportements compétitifs. Mais il ne s'agit pas de feindre les émotions pour obtenir davantage de concessions. Les vraies émotions transpirent toujours sous le vernis, et l'utilisation d'émotions simulées apparaît comme un mensonge. » Une étude publiée en mai dernier le confirme : le fait de simuler la colère conduit son interlocuteur à être bien plus intransigeant, du fait d'une confiance largement diminuée… On apprécie les sanguins, pas les tricheurs !

VIVE LA POSITIVE ATTITUDE ! Si la colère dirigée vers l'offre amène son partenaire à de plus grandes concessions, une autre émotion négative fait également ses preuves, d'après une autre étude à laquelle Gerben Van Kleef et Wolfgang Steinel ont participé : la déception. Une émotion efficace, à condition d'être dirigée vers la personne cette fois. Pour les chercheurs, la déception a tendance à provoquer un sentiment de culpabilité, que l'interlocuteur va chercher à diminuer en améliorant son offre.

Bien canalisés et dirigés, la colère, la déception ou le contentement contribuent à l'issue – positive – de la négociation. Attention cependant à ne pas abuser des émotions négatives : une personne agressive, insistante ou vindicative est généralement mal jugée et n'arrivera pas à ses fins, comme l'indiquent les travaux menés par Shirli Kopelman, professeur de négociation à la Ross School of Business. Dans l'une des recherches, des managers sont deux fois plus tentés de conclure un marché avec des partenaires commerciaux dont ils ont été témoins du caractère amical, coopératif et empathique. Ils semblent séduits et rassurés par ce climat émotionnel et cette attitude positive, ce qui influence leurs décisions. Pour Shirli Kopelman, « les négociateurs gagnent à exprimer stratégiquement des émotions positives plutôt que négatives. Ils ont plus de chances de maintenir de bonnes relations commerciales, de persuader les autres d'accepter leurs offres, et donc d'arriver plus fréquemment à un accord. » Des comportements comme l'agressivité, perçus comme un trait de caractère non professionnel, ont un effet négatif sur le résultat de la négociation. Mieux vaut rester positif, en utilisant le miel plutôt que le vinaigre ! À moins que vous ne préfériez jouer au négociateur imprévisible : d'après une étude publiée en mai 2013, l'inconsistance émotionnelle (par exemple, en alternant des messages de contentement ou d'énervement, ou encore des messages de colère et de déception), diminue le sentiment de contrôle chez son partenaire de négociation : déstabilisé, il aurait tendance à faire de plus grandes concessions… ●

RÉFÉRENCES

■ **S. Côté, I. Hideg et G.A. Van Kleef,** ***The consequences of faking anger in negotiations, Journal of Experimental*** **Social Psychology, mai 2013.**

■ **M. Sinaceur et coll.,** ***The advantages of being unpredictable: how emotional inconsistency extracts concessions in negotiation,*** **Journal of Experimental Social Psychology, mai 2013.**

■ **G.J. Lelieveld et coll.,** ***Disappointed in you, angry about your offer: Distinct negative emotions induce concessions via different mechanisms,*** **Journal of Experimental Social Psychology, mai 2011.**

■ **W.G. Moons et D.M. Mackie,** ***Thinking straight while seeing red: the influence of anger on information processing,*** **Personality and Social Psychology Bulletin, 2007.**

■ **W. Steinel, G.A. Van Kleef et F. Harinck,** ***Are you talking to me?! Seperating the people from the problem when expressing emotions in negotiation,*** **Journal of Experimental Social Psychology, mai 2008.**

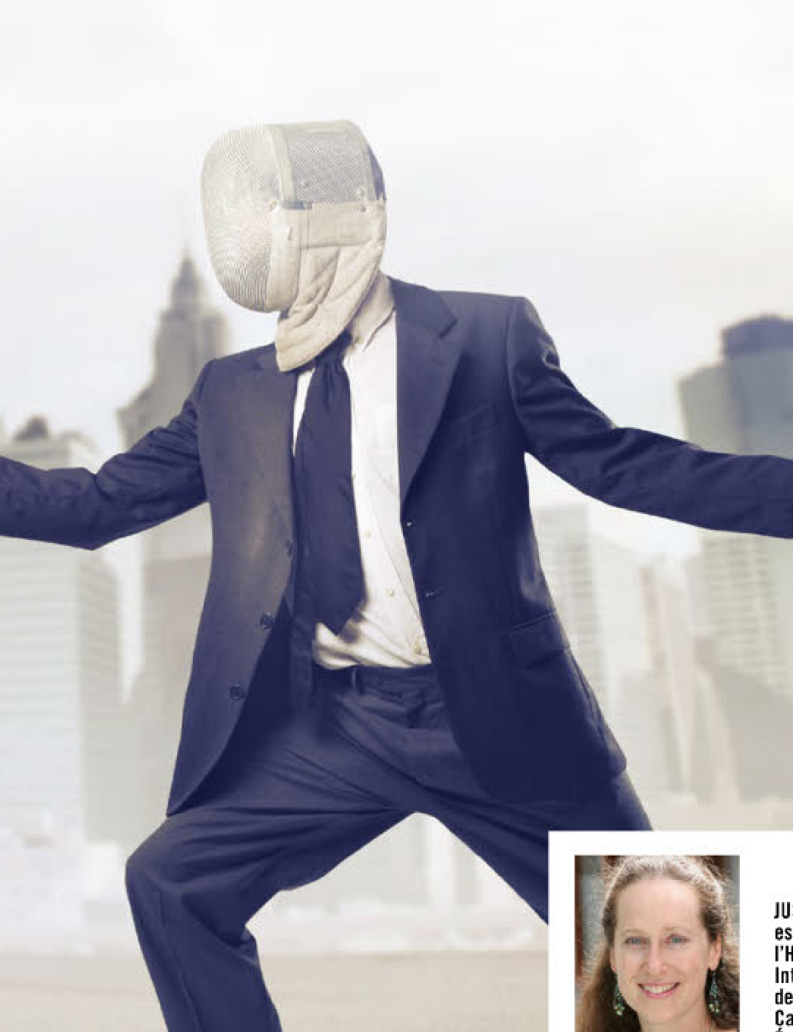
■ **S. Kopelman, A.S. Rosette et L. Thompson,** ***The three faces of Eve: strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations,*** **Organizational Behavior and Human Decision Processes, janvier 2006.**

PAR GILLES MARCHAND ET JULIE PAYSANT

DES MOTS & DES GESTES
Le langage subtil de la négociation



Multiplier les arguments et se tenir bien droit sur sa chaise sont-ils des comportements adaptés à une négociation ? Pas si sûr… La recherche livre des résultats contre-intuitifs sur l'efficacité de la communication verbale et non verbale.



OLLY/FOTOLIA

Fournir de bons arguments est essentiel dans une négociation. Mais le contenu du message ne fait pas tout à l'affaire. Encore faut-il savoir le faire passer. La façon dont nous nous exprimons, par les mots et le corps, est un atout précieux autant qu'elle peut nous desservir. Notre expression orale et gestuelle participe à la discussion et l'échange de points de vue, en envoyant et recevant des signaux et des informations aux négociateurs. Pour appuyer un argument, convaincre ou inspirer confiance, il existerait une communication verbale et comportementale adaptée et efficace. D'après des résultats de recherche, hocher la tête pendant les échanges peut permettre de vendre davantage, et regarder droit dans les yeux est efficace pour obtenir satisfaction ou convaincre.

MAÎTRISER LE LANGAGE NON VERBAL. Les experts en communication décryptent depuis des années les messages cachés que véhiculent nos attitudes corporelles ou encore nos mimiques faciales. Ces interprétations fourniraient des indices fiables sur l'état d'esprit de l'interlocuteur, ses émotions, ses intentions. Par exemple, replacer une mèche de cheveux derrière l'oreille peut signaler que la personne cherche à se concentrer sur un sujet.

Quelles sont les attitudes à privilégier pendant une négociation professionnelle ? D'après Gordon R. Wainwright, consultant spécialisé en communication non verbale, il est important d'insister sur le contact visuel, qui permet aux uns et aux autres de s'apprécier davantage. Des expressions amicales et des sourires crédibilisent les hochements et inclinaisons de tête, les rendant moins "hypocrites". La gestuelle doit être restreinte, sauf quand il s'agit d'exprimer des sentiments partagés par tous les participants. Une position penchée en avant, légèrement asymétrique, est conseillée : elle aiderait à dédramatiser la situation.

LA TECHNIQUE DU CAMÉLÉON. Une gestuelle de ce type est-elle vraiment efficace ? Le pouvoir de la communication non verbale dépasse de loin quelques ▶

JUSTINE CASSELL est directrice de l'Human-Computer Interaction Institute de l'université Carnegie Mellon, États-Unis.



WILLIAM MADDUX est maître de conférences en comportement organisationnel à l'INSEAD, France.

« Le langage corporel est important, mais les expressions du visage le sont encore plus »



L'entretien d'embauche est, bien souvent, la première expérience de négociation professionnelle. Or le développement des outils de communication à distance modifie le langage corporel et son impact sur l'issue de l'entretien. Maître de conférences à l'université Carleton, au Canada, **Greg Sears** a mené une étude comparative entre les entretiens de recrutement à distance et ceux réalisés en face-à-face : communiquer par écrans d'ordinateur interposés empêcherait le candidat de se montrer sous son meilleur jour…

Pourquoi les entretiens de recrutement par vidéo-conférence sont-ils moins efficaces que ceux réalisés en face-à-face ?
Notre étude indique que la vidéo-conférence ne permet pas aux candidats de démontrer leur potentiel aussi bien que lors d'un entretien en face-à-face. L'une des principales raisons semble être la barrière technologique entre le recruteur et le candidat, qui implique une plus grande distance sociale. Tout d'abord parce qu'il y a un petit décalage dans la communication. Il est très difficile de discerner des signaux non verbaux comme l'appréhension, le contact du regard et les expressions faciales. C'est comme s'il n'y avait pas de dynamisme, et ceci autant dans la communication verbale que corporelle.

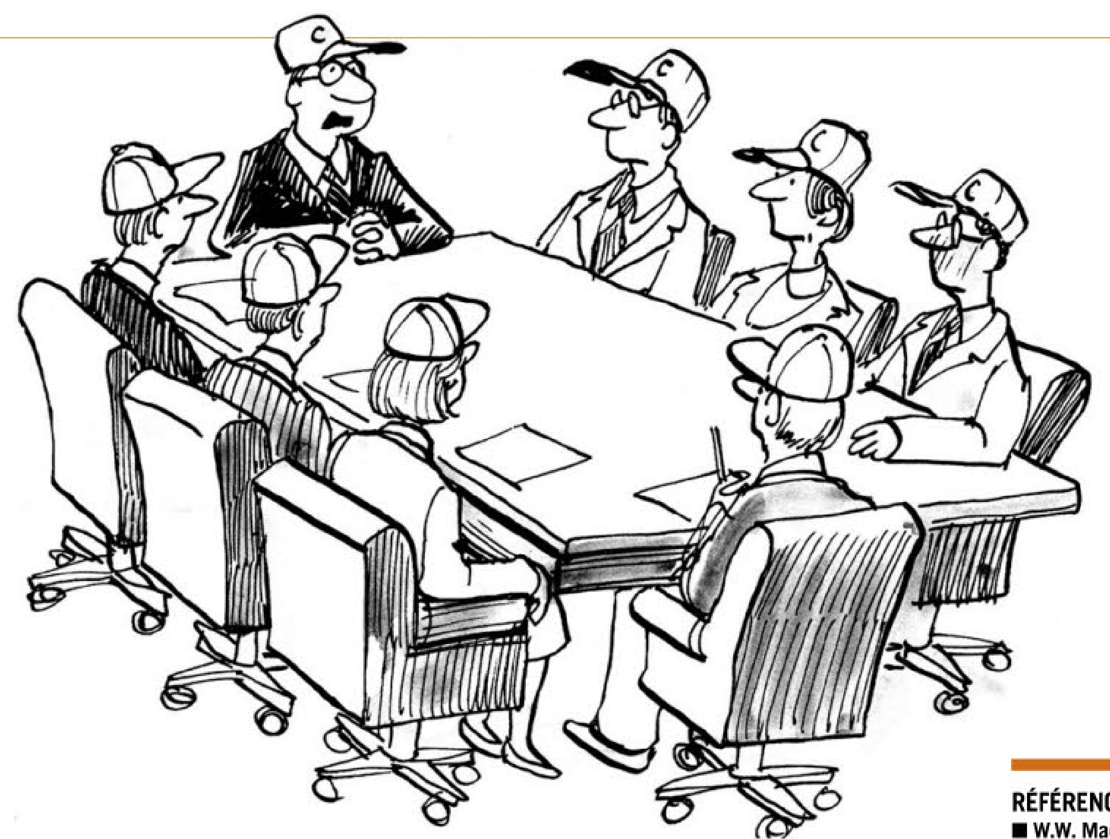
Quels sont vos conseils pour réussir au mieux un entretien par vidéo-conférence, malgré ces difficultés ?
Le langage corporel est important, mais les expressions du visage le sont encore plus. Je conseille tout d'abord de positionner les caméras à proximité des visages afin de percevoir les expressions faciales. La webcam doit être positionnée au niveau des yeux et non pas au-dessus de l'écran comme sur la plupart des ordinateurs. De plus, tout comme des acteurs de théâtre, les

comportements spécifiques, comme l'explique Justine Cassell, chercheuse à l'université Carnegie Mellon : « Au lieu de se demander quels gestes, postures et expressions peuvent avoir une influence sur la négociation, il est plus pertinent de se demander comment ils peuvent avoir une influence. Car, malgré les livres et sites internet qui suggèrent qu'on peut lire les intentions de l'autre dans ses gestes, ou que certains gestes, expressions faciales et postures peuvent aider une négociation, ce n'est certainement pas le cas ! »

Les études psychologiques démontrent que leur effet provient de la relation entre les comportements des deux interlocuteurs, et non du contenu de leurs comportements non verbaux. Plusieurs études analysent ainsi la "synchronie interpersonnelle", ou mimétisme comportemental. « Elles montrent qu'imiter le comportement non verbal de notre interlocuteur l'amène à nous apprécier et à nous croire davantage, et à suivre davantage nos choix et nos décisions », précise Justine Cassell.

UNE QUESTION DE CONFIANCE… Une étude de William Maddux, maître de conférence à l'INSEAD, confirme le fort impact de la synchronie sur l'issue de la négociation. L'imitation subtile des gestes – mouvements de la tête et des mains, posture – est même une arme redoutable de la persuasion. Plus de 160 participants se sont prêtés à deux types de négociation, la première concernant la candidature à un poste, la seconde liée à une vente. Dans les deux situations, le résultat de la négociation est meilleur lorsqu'ils recourent à une synchronie subtile. Les résultats sont probants : deux tiers des vendeurs qui ont imité la gestuelle et la posture de l'acheteur ont conclu l'affaire, contre 12,5 % de ceux qui s'en sont abstenus. Comment expliquer cet effet "caméléon" ?

« C'est sans doute la confiance qui explique la relation entre la synchronie et l'issue de la négociation, suppose le chercheur. Quand les négociateurs sont ainsi imités, ils ressentent davantage de confiance envers les partenaires, ce qui les rend plus à l'aise pour partager les informations. Or la recherche sur la négociation montre que le partage d'information est essentiel pour concrétiser des deals solides. N'importe quel mécanisme encourageant cet échange est susceptible d'aider à la négociation. » Chacun emploie spontanément le mimétisme comportemental, la plupart du temps à un niveau incons-



« Chacun peut essayer de renforcer le mimétisme et y gagner à condition de rester subtil... »

que l'effet soit renforcé », estime William Maddux. Chacun peut s'essayer à renforcer le mimétisme et y gagner, à condition de rester subtil…

TOUJOURS PLUS D'ARGUMENTS : LA FAUSSE BONNE IDÉE. Le langage de la négociation est aussi celui de la communication verbale. Plus que les mots eux-mêmes, leur emploi et leur mise en scène orale sont des armes efficaces pour tout négociateur averti. Un aspect important concerne le nombre d'arguments présentés. Même s'ils sont pertinents, trop d'arguments à l'appui d'une idée ou d'un point de vue se révèlent contre-productifs. D'après des chercheurs de l'université d'État de l'Ohio et de l'université autonome de Madrid, le mieux est l'ennemi du bien. Ils ont expliqué à des étudiants qu'un projet administratif était prévu pour ajouter

la confiance qu'on leur accorde. Penser à deux arguments plutôt qu'à huit est plus aisé, et cela renforce le jugement et la confiance en son avis. Pour amener quelqu'un à penser de façon positive à une idée, il peut être utile de lui demander d'émettre un petit nombre de jugements positifs associés à cette idée. D'une façon plus générale, trop d'information a tendance à brouiller le message : la qualité est une stratégie plus efficace que la quantité.

La qualité de l'élocution est également essentielle (voir l'article Maîtrisez l'art de l'éloquence). L'expression compterait même autant que ce qui est dit. John Sparks et Charles Areni, professeurs de marketing des universités de Sydney et de Dayton, ont confronté des participants à des messages écrits d'un commercial vantant les mérites d'un scanner. Quand les messages comportent des hésitations, des

RÉFÉRENCES

■ **W.W. Maddux, E. Mullen et A.D. Galinsky,** ***Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: strategic behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes,*** **Journal of Experimental Social Psychology, mars 2008.**

■ **J.R. Sparks et C.S. Areni,** ***Style versus substance: multiple roles of language power in persuasion,*** **Journal of Applied Social Psychology, janvier 2008.**

■ **G.J. Sears et coll.,** ***A comparative assessment of videoconference and face-to-face employment interviews,*** **Management**



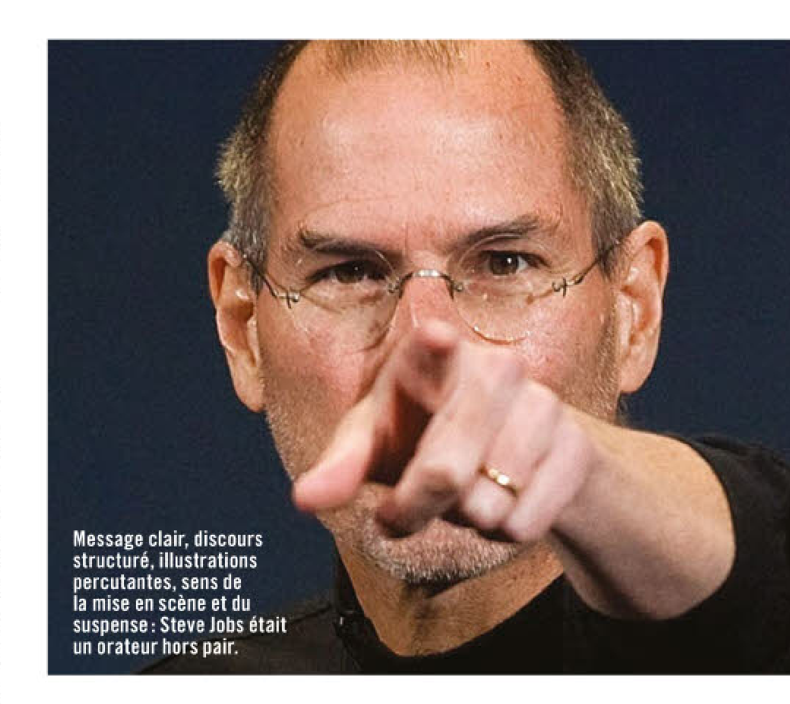
Dans le domaine de la communication, la forme compte autant que le contenu. Voire plus… L'éloquence n'est pas un talent naturel, elle s'apprend et se renforce avec la pratique. En révélant aujourd'hui les secrets des grands orateurs, la recherche nous fait découvrir les subtilités de plusieurs techniques d'expression orale.

Maîtrisez l'art

La disparition de Steve Jobs, en octobre 2011, a ébranlé les millions de fans de la marque à la pomme. S'il avait des idées brillantes, il avait aussi le génie de les partager efficacement. Message clair, discours structuré, llustrations percutantes, sens de la mise en scène et lu suspense : Steve Jobs avait bien compris que l'éloquence est une des armes les plus redoutables dont lispose l'être humain.

LES HÉSITATIONS, ENNEMIES DE LA PERSUASION. Pourtant les contre-exemples ne manquent pas : combien d'assemblées générales assomment les salariés de grandes entreprises, contraints d'écouter eur patron réciter un discours de façon monocorde, ou au contraire s'essayer – sans succès – à une intervention plus "punchie"… Hésitations, reformulations : rien de tel pour perdre toute crédibilité, comme l'a montré une étude publiée en 2008 et consacrée à l'influence du style sur l'efficacité d'un discours. Un lien direct a été mis en évidence entre la crédibilité le l'orateur et son aisance à communiquer son message. Lorsqu'il hésite et ponctue son intervention par des « hum » et des « heu », il perd en pouvoir le persuasion.

Pour John Sparks, professeur de marketing à l'université de Dayton et co-auteur de l'étude, « le manque d'aisance à l'oral peut affecter la crédibilité de l'orateur de deux façons. » D'abord, un message exprimé maladroitement, avec des hésitations, peut biaiser l'opinion qu'on se fait de l'orateur. Peu importe que son message soit convaincant ou pas, l sera perçu comme manquant de confiance en lui et incompétent. Résultat ? Il est moins convaincant. « Cet effet est particulièrement fort quand ses interlocuteurs ou son auditoire ne peuvent pas traiter correctement le contenu du message – par exemple quand l y a trop de bruit », précise le chercheur. Le manque d'aisance à l'oral peut servir aussi de distraction en lui-même. Quand une personne ne communique pas efficacement, ceux qui l'écoutent vont progressivement se détourner du contenu du message pour se focaliser sur la façon dont il est exprimé. ▶


Message clair, discours structuré, illustrations percutantes, sens de la mise en scène et du suspense : Steve Jobs était un orateur hors pair.

> « Une réponse franche et directe, mais exprimée avec hésitation, est perçue comme moins fiable qu'une réponse à côté, mais exprimée avec assurance »

« Sans passion, vous n'avez pas d'énergie. Sans énergie, vous n'avez rien. »

Donald Trump, homme d'affaires américain

« La priorité, dans le monde des technologies, est l'humain. »

Marissa Mayer, PDG de Yahoo !

▶ **LE STYLE : PLUS IMPORTANT QUE LA SUBSTANCE.** Mieux encore : l'éloquence compte davantage que l'exactitude du message. Un orateur efficace est capable d'éluder une question gênante sans que sa crédibilité en soit affectée. Deux chercheurs de l'université Harvard l'ont démontré en faisant visionner des débats aux participants de leur étude. Ceux-ci apprécient et croient davantage les meilleurs orateurs, sans même remarquer leur manque d'honnêteté. Todd Roger, chercheur à la Harvard Kennedy School, explique cette découverte étonnante : « À condition qu'ils restent sur une thématique proche dans leur réponse, les orateurs de talent peuvent facilement esquiver une question tout en échappant aux critiques. » Par exemple, s'ils ne veulent pas répondre à une question sur l'augmentation des salaires, ils peuvent axer leurs arguments sur la recherche de compétitivité et le besoin d'investissements. « En fait, une réponse franche et directe, mais exprimée avec hésitation, est perçue comme moins fiable qu'une réponse à côté, mais exprimée avec assurance », confirme le chercheur.

Si ces deux études se sont centrées sur les qualités des tribuns, leurs conclusions sont valables pour tout type de communication, qu'il s'agisse d'un discours politique ou d'une conversation entre collègues. Au quotidien, on communique pour expliquer, convaincre, préciser une idée ou une pensée. L'éloquence est souvent notre meilleure alliée, comme l'explique Debra Fine, experte en communication et auteure de L'Art de mener les conversations difficiles. Pour elle, c'est le moyen le plus efficace pour gagner en influence et atteindre son but.

LES SECRETS D'UN LANGAGE ASSURÉ. L'enjeu est de trouver le juste milieu dans la manière de communiquer : avec un langage passif, une expression en retrait, on paraît hésitant et peu sûr de soi. À l'inverse, avec un langage agressif, on risque de vous trouver orgueilleux et arrogant. Aucune de ces deux formes de langage n'améliore votre communication. Debra Fine conseille d'adopter un langage assuré, qui a plusieurs avantages : direct sans être dominateur, il

L'éloquence, clé d'un management réussi

Pour se faire comprendre de ses collaborateurs, « tout manager a intérêt à exprimer clairement ses idées et à s'assurer d'être compris », estime Debra Fine. D'où l'importance de mettre en pratique ces quelques astuces :

Aristotle, le robot qui crée des métaphores

Le Creative Language System Group, au collège universitaire de Dublin, regroupe des passionnés des sciences informatiques et linguistiques autour de projets innovants. Les chercheurs ont notamment créé Aristotle, un robot sous forme de logiciel qui propose des métaphores pour décrire une personne ou un objet. La démarche est très simple : on entre la cible de la métaphore dans le logiciel (« fille »), on choisit une propriété qu'on souhaite accentuer (« douce »), et Aristotle va proposer une série de possibilités : une pêche, une fleur, une poupée, etc. Pour Tony Veale, responsable du groupe de recherche, ce type d'outils peut aider l'utilisateur à améliorer son éloquence : « J'espère qu'Aristotle se révèle utile – au moins à prendre conscience des mécanismes créatifs en jeu dans la production du langage. De mon point de vue, la créativité est fondamentalement algorithmique. Aristotle démontre que même les comparaisons créatives se basent sur des concepts stéréotypiques. » Pour développer sa créativité dans l'expression orale, les moyens ne manquent pas : l'analogie, la métaphore, la comparaison et l'ironie, seules ou en association. « La créativité linguistique découle souvent d'une simple variation de langage, par exemple une substitution de mots qui va provoquer un effet disproportionné dans la signification du message », estime Tony Veale, citant un exemple : il y a quelques années, la comédie musicale d'Andrew Lloyd Webber, "L'amour ne meurt jamais" (Love never dies) a reçu de très mauvaises critiques, les journalistes l'ont renommée "La peinture ne sèche jamais" (Paint never dries) en référence à l'expression anglaise "aussi ennuyeux que regarder la peinture sécher". Jouer avec les clichés culturels est un moyen très efficace d'être créatif dans le langage. L'important est de les utiliser de façon imaginative.



Pour découvrir Aristotle et les autres logiciels (tous en anglais) : http://afflatus.ucd.ie/

sément ce qu'on a en tête, il est d'autant plus difficile d'être compris ou d'obtenir ce qu'on attend.

● Autre piège, l'utilisation des « si ». Marque d'hésitation, de manque d'assurance ou de timidité, cette conjonction a tendance à minimiser la portée des propos. Plutôt que « si j'arrive à trouver ces informations… », préférez « Je regarde et je te dirai ce que j'ai trouvé ».

● Attention à l'excès de tempérance ! Sans pour autant être cassant, on a tout intérêt à affirmer ses avis et ses opinions. Il ne faut donc pas abuser des

du « je dois » sous-entend une obligation. Une telle impression n'a pas sa place dans un langage assuré.

● Autre conseil de Debra Fine, l'importance des phrases à la première personne. En préférant le « je » au « on » impersonnel, l'orateur endosse la responsabilité de ce qu'il pense, ressent et fait.

En adoptant ces quelques règles et en les pratiquant, chacun peut améliorer son éloquence. Une qualité très utile dans toutes circonstances, par exemple quand il s'agit de convaincre son patron de vous accorder une promotion. Pour John R. Sparks, « apprendre

RÉFÉRENCES

■ **J.R. Sparks et C. Areni, *Style versus substance : multiple roles of language power in persuasion,* Journal of applied social psychology, janvier 2008.**

■ **T. Rogers et M.I. Norton, *People often trust eloquence more than honesty,* Harvard Business Review, novembre 2010.**

■ **T. Rogers et M.I. Norton, *The artful dodger : answering the wrong question the right way,* Journal of Experimental Psychology : Applied, avril 2011.**

■ **D. Fine, *L'Art de mener les conversations difficiles,* Éditions Leduc.s, 2011.**

■ **T. Veale, *Exploding***

n° 5 – juillet/août 2006

DOSSIER : SÉDUCTION !
1- La quête de l'idéal ?
2- Visage, corps, gestes : les armes de la séduction
3- Du désir à l'amour, tout est cérébral
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
L'humour des enfants
Le « delphini code » !
La pensée musicale
L'ère du robot domestique
Le robot à tout faire ?
Le premier robot domestique français?
Interview de Christophe André



n° 11 – janvier/février/mars 2008

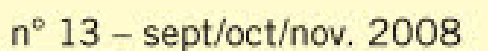
DOSSIER : APPRENDRE AU XI SIÈCLE
1- Apprendre au XXIe siècle : interview de Stanislas Dehaene
2- Apprendre au XXIe siècle : les secrets de l'hypermnésie
3- Apprendre au XXIe siècle : la mémoire boostée par la fée électricité
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
La mémoire des gestes
Changez d'avis à la dernière seconde…
Parler de ses émotions fait du bien !
Le cerveau humain a une mémoire sociale
Pour mieux entendre : utilisez vos yeux !
Les robots prennent le volant



n° 7 – novembre/décembre 2006

DOSSIER : LA GASTRONOMIE DU PENSEUR
1- Bien manger pour nourrir son cerveau
2- Régime idéal du travailleur intellectuel
3- La gastronomie moléculaire
4- Les papilles et les neurones
5- Le goût du plaisir
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Les Aymaras ont leur futur derrière eux !
Faut-il se fier aux premières impressions ?
Dans la peau d'un autre
Pourquoi aimons-nous être surpris ?
L'appât du gain
L'intelligence collective des cafards




n° 13 – sept/oct/nov. 2008

DOSSIER : QUELLE INTELLIGENCE SANS L'HOMME ?
1- Organismes digitaux : la vie in silico
2- L'intelligence humaine… des animaux !
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Quand le sport dope le cerveau
Ne pas céder à ses pulsions !
La psychologie du consommateur
Brain TV : l'activité cérébrale sur petit écran
Que ressent-on lorsque l'on meurt ?



n° 8 – janvier/février/mars 2007

DOSSIER : L'INSTANT EURÊKA !
1- La mécanique de la créativité
2- L'illumination
3- Devenir créatif
4- Les drogues boostent-elles la créativité ?
5- La création scientifique
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Les origines de la justice dans les neurones
Pourquoi l'amour rend-il aveugle ? !
Recouvrer la vue ?
Le circuit cérébral de la décision
Le manque de sommeil nuit aux neurones
Jeremy Narby, le diplomate de l'intelligence
Des robots inspirés du monde animal !
Le Darwinisme appliqué aux robots





n° 15 – mai/juin/juillet 2009

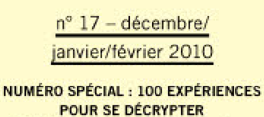
La bonne réputation
Les réseaux sociaux
La science du baiser
L'intelligence des champions
L'apprentissage par la peur
Les tout premiers mots
Les robots Médecins
Surmonter son stress



n° 10 – juillet/août/septembre 2008

DOSSIER : LA CONCENTRATION À L'EXTRÊME
1- Les troubles de l'attention
2- Quelles méthodes pour doper sa concentration ?
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Une prévision météo de la pensée ?
Le goût du risque
Le WiFi est-il un danger pour le cerveau ?
Caméras intelligentes : la reconnaissance des visages




n° 17 – décembre/ janvier/février 2010

NUMÉRO SPÉCIAL : 100 EXPÉRIENCES POUR SE DÉCRYPTER
Déchiffrer les émotions, les pensées, et les comportements
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
L'injure, sa vie, son œuvre
La science des crises
En quête de conscience





Commander des anciens numéros

Bon de commande sur la page suivante ➔

HS n° 1 - janvier/février 2010

DOSSIER : MÉMORISEZ DURABLE
Les nouvelles méthodes naturelles
Les 8 clés de l'apprentissage
Restaurer sa concentration
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
On n'oublie jamais
Quand l'émotion façonne la mémoire
De l'inné à l'acquis, quand tout bascule
32 pages de jeux de mémorisation !



n° 22 – décembre/janvier 2012

DOSSIER : L'INTUITION
Les secrets des hyper-intuitifs
Quand peut-on se fier à ses intuitions ?
La première impression est-elle la bonne ?
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Le rythme biologique des enfants
Le timide, sa vie son œuvre
Migraine, la fin d'un mystère
Comment reprendre confiance en soi ?



n° 19 – mai/juin 2011

DOSSIER : STOPPER LE VIEILLISSEMENT CÉRÉBRAL
L'éternelle jeunesse du cerveau
Notre guide pratique pour rester en forme
La méthode Jakobson
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Les bio-robots
Un air de déjà-vu
L'urbanisme cérébral
GSM : l'alerte du Pr. Belpomme
J'apprends l'hypnose en 8 étapes
Détection des mensonges, mode d'emploi

n° 23 – février/mars 2012



NUMÉRO SPÉCIAL : APPRENDRE VITE... ET MIEUX !
Les découvertes qui révolutionnent notre façon d'apprendre
Modifier son anatomie cérébrale par l'apprentissage
Banc d'essai des innovations pédagogiques
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Surmonter la peur du changement
La greffe de neurones
L'art de se plaindre : conseils et modèles de lettres !
Épuisement professionnel : limiter les pertes de mémoire et de concentration



n° 20 – juillet/août 2011

DOSSIER : DEVENIR SUPER-CRÉATIF
Super-créatif, mode d'emploi
La méthode Léonard de Vinci
La méthode Carson
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Cartographier le cerveau
Marketing et publicité : l'effet de fausse expérience
On a testé le neurocoaching
Quand stimuler nos muscles protège nos neurones
L'humour, une histoire de famille
Delgado ou les prémisses de la neurostimulation
Le sexe, une drogue comme les autres ?
Neurocoaching, la gestion des modes mentaux



n° 24 – avril/mai 2012

NUMÉRO SPÉCIAL : DOPER SON CERVEAU
Tout ce que vous devez savoir
Le banc d'essai complet des différents produits
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
L'affirmation de soi
Le syndrome des clés perdues enfin compris
Le stress modifie l'ADN !
Sortir de l'alcoolisme
Oublier la douleur
Quand internet transforme le cerveau des enfants
L'enfant imite, oui... mais pas n'importe qui !



n° 21 – septembre/octobre 2011

DOSSIER : MAÎTRISER VOTRE CONCENTRATION
Toutes les techniques au banc d'essai !
Le cerveau attentif, contrôle et lâcher-prise



n° 25 – juin/juillet 2012

DOSSIER : DIRIGER
Les secrets des grands leaders
Les qualités du management féminin
Les leçons de l'Histoire
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
AVC : Une protéine miracle



n° 27 – octobre/novembre 2012

DOSSIER : PASSER EN MODE PROJET
La méthode Bregman
Les projets collectifs
La pédagogie de projet
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Cannabis et cerveau
Hauts potentiels
La mémoire absolue
Super-Bébé
Les secrets de la réussite scolaire
Le robot avatar



n° 30 – avril/mai 2013

NUMÉRO SPÉCIAL : A LA RECHERCHE DE DIEU DANS LE CERVEAU
- Une zone cérébrale divine dédiée à la fois?
- La religiosité inscrite dans les gènes?

ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Ceux qui n'ont jamais peur
L'apprentissage in utero
Simuler le bien pour devenir meilleur?
Le temps perçu
Les neurones du Cœur!
Le rire mauvais
Optimisez votre charge mentale



n° 28 – décembre/janvier 2013

DOSSIER : L'IRRATIONNEL À L'ÉPREUVE DES NEUROSCIENCES
Des cerveaux précâblés pour croire
Les techniques des mentalistes
Le vrai/faux du paranormal
Les hallucinations par Olivier Sacks
Les effets de la pensée magique
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Le dauphin stratège
Hypnose, réceptif ou pas?
2029, l'avènement de la singularité?
Obésité, du plaisir à l'addiction
Le cerveau en mode autonettoyage
Lorsque les enfants surveillent leur réputation...

n° 31 – juin/juillet/août 2013

NUMÉRO SPÉCIAL : SAVOIR DORMIR
- Maîtriser les techniques de sommeil inspirées des sports extrêmes
- Fabriquer ses rêves
- Utiliser les nouvelles technologies pour mieux dormir
+ 1 cahier : « tout savoir » sur le sommeil
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Brain Project : après la lune et Mars, les États-Unis à la conquête du cerveau
Décrypter le cerveau d'un ado
Collectionnite : passion ou maladie?
Pensez comme Sherlock Holmes

n° 29 – février/mars 2013

NUMÉRO SPÉCIAL : LES ÉMOTIONS
Comment les décrypter?
Le langage émotionnel
La chimie des émotions
Mieux mémoriser ou négocier grâce aux émotions
Vivre en harmonie avec ses émotions
ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Albert Einstein : physiologie d'un génie
Portrait psy : l'adulte roi et l'adulte tyran
Migraine : quelles conséquences à long terme?
Comprendre sans entendre?
Les chercheurs révèlent d'incroyables aptitudes de l'inconscient cognitif



n° 32 – septembre/octobre 2013

NUMÉRO SPÉCIAL : LE PLAISIR MUSICAL
- Trouver la mélodie du bonheur
- Physiologie des goûts musicaux
- Voyage dans le cerveau d'un musicien

ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO
Rencontre avec nous-mêmes : cette petite voix dans notre tête
Nutrition : oméga 3, l'élixir cognitif?
Méditez : pour mieux vivre avec les autres





JE COMMANDE DES ANCIENS NUMÉROS
LE 1ER N° = 10 €, LES SUIVANTS = 8 €

(frais de port France Métropolitaine + gestion inclus)

EXEMPLES : 1 N°= 10 €, 3 N°= 26 €, 5 N°= 42 €, 7 N°= 58 €

Merci de m'adresser par retour de courrier les numéros suivants______________________________

____

Je règle par chèque à l'ordre de *Mondeo publishing*.
Merci d'adresser vos commandes (coupon ou papier libre) avec le règlement sous enveloppe

|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|
NOM

|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|
PRÉNOM

|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|
|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|
ADRESSE

|_|_|_|_|_|
CODE POSTAL

LE MAGAZINE DES NEUROSCIENCES, DE LA PSYCHOLOGIE ET DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

N° 32 • BIMESTRIEL • septembre/octobre 2013

LE MONDE DE L'intelligence

NOUVELLE FORMULE

Comment réagit le cerveau lorsque nous écoutons une chanson pour la 1re fois ? Quelle est l'explication neurologique du frisson musical ?

> Trouver la **mélodie du bonheur**
> Physiologie des **goûts musicaux**
> Voyage dans le **cerveau d'un musicien**

Le plaisir musical

RENCONTRE AVEC NOUS-MÊMES
CETTE PETITE VOIX DANS NOTRE TÊTE

NUTRITION
OMÉGA 3, L'ÉLIXIR COGNITIF ?

MÉDITEZ
POUR MIEUX VIVRE AVEC LES AUTRES

+ **LE CAHIER JEUX :** LOGIQUE, NOMBRES, OBSERVATION...

BEL/LUX 5,90 € – SUI 11.50 CHF – CAN 9,50 $ CAN – DOM 6,80 € – TOM 950 XPF – ALL/ESP/GR/ITA/PORT.CONT. 7,10 € – MAROC 65 MAD

SCIENCES
M 09515 - 32 - F: 5,90 € - RD

universcience présente

